



# Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing

Cuarta edición

**Clow Baack**



PEARSON

# Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing

CUARTA EDICIÓN

**Kenneth E. Clow**

*University of Louisiana at Monroe*

**Donald Baack**

*Pittsburg State University*

TRADUCCIÓN

**María del Pilar Carril Villarreal**

*Traductora profesional*

REVISIÓN TÉCNICA

**María de los Ángeles Ramos**

*Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey  
Campus Estado de México*

**Moisés Cielak**

*Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey  
Campus Santa Fe*

**Prentice Hall**

México • Argentina • Brasil • Colombia • Costa Rica • Chile • Ecuador  
España • Guatemala • Panamá • Perú • Puerto Rico • Uruguay • Venezuela

Datos de catalogación bibliográfica

**CLOW, KENNETH E. y DONALD BAACK**

**Publicidad, promoción y comunicación  
integral en marketing.** Cuarta edición

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2010

ISBN: 978-607-442-630-4

Área: Administración

Formato: 21 × 27 cm

Páginas: 472

Authorized translation from the English language edition, entitled *Integrated advertising, promotion and marketing communications*, 4<sup>th</sup> edition, by *Kenneth E. Clow and Donald Baack* published by Pearson Education, Inc., publishing as PRENTICE HALL, INC., Copyright ©2010. All rights reserved. ISBN 9780136079422

Traducción autorizada de la edición en idioma inglés, *Integrated advertising, promotion and marketing communications*, 4<sup>a</sup> edición por *Kenneth E. Clow y Donald Baack* publicada por Pearson Education, Inc., publicada como PRENTICE HALL INC., Copyright © 2010. Todos los derechos reservados.

Esta edición en español es la única autorizada.

#### **Edición en español**

Editor: Guillermo Dominguez Chávez  
e-mail: guillermo.dominguez@pearsoned.com  
Editor de desarrollo: Claudia Celia Martínez Amigón  
Supervisor de producción: Enrique Trejo Hernández

CUARTA EDICIÓN, 2010

D.R. © 2010 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.  
Atacomulco 500-5o. piso  
Col. Industrial Atoto  
53519, Naucalpan de Juárez, Estado de México

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. núm. 1031.

Prentice Hall es una marca registrada de Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del editor o de sus representantes.

ISBN VERSIÓN IMPRESA: 978-607-442-630-4  
ISBN E-BOOK: 978-607-442-652-6

PRIMERA IMPRESIÓN

Impreso en México. *Printed in Mexico.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 13 12 11 10

**Prentice Hall**  
es una marca de

**PEARSON**

[www.pearsoneducacion.net](http://www.pearsoneducacion.net)

ISBN 978-607-442-630-4

# Contenido breve

## PARTE 1

### EL FUNDAMENTO DE LA CIM 1

- 1 Comunicación integral de marketing 2
- 2 Imagen corporativa y administración de marca 24
- 3 Comportamiento de los compradores 56
- 4 Análisis de oportunidades de promoción 88

## PARTE 2

### HERRAMIENTAS PUBLICITARIAS DE LA CIM 117

- 5 Administración de la publicidad 118
- 6 Diseño publicitario: marcos teóricos y tipos de recursos publicitarios 146
- 7 Diseño publicitario: estrategias de mensaje y marcos de ejecución 176

## PARTE 3

### HERRAMIENTAS DE MEDIOS DE LA CIM 207

- 8 Canales de medios tradicionales 208
- 9 Marketing interactivo 242
- 10 Marketing alternativo 270

## PARTE 4

### HERRAMIENTAS PROMOCIONALES DE LA CIM 295

- 11 Marketing de base de datos y respuesta directa 296
- 12 Promoción de venta 324
- 13 Relaciones públicas y programas de patrocinio 354

## PARTE 5

### ÉTICA, REGULACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA CIM 381

- 14 Regulación y asuntos éticos 382
- 15 Evaluación de un programa integral de marketing 408



# Contenido

Prefacio xv

## PARTE 1

### EL FUNDAMENTO DE LA CIM 1

#### 1 Comunicación integral de marketing 2

Tienda de Surf Ron Jon: la CIM y la construcción de marca van a la playa 2

Perspectiva general 4

Comunicación y programas de CIM 6

Comunicación integral de marketing 8

Un plan de comunicación integral de marketing 9

Los componentes de la CIM y el diseño de este libro 10

Los fundamentos de la CIM 10

Herramientas de publicidad 11

Herramientas de medios para la CIM 11

Herramientas promocionales 11

Herramientas de integración 12

Perfeccionamiento del programa de CIM 12

El valor de los planes de CIM 13

Tecnología de la información 13

Cambios en el poder del canal 14

Aumentos en la competencia 15

Paridad de marca 16

Integración de la información 16

Reducción de la eficacia de la publicidad en televisión 17

Implicaciones internacionales 17

#### 2 Imagen corporativa y administración de marca 24

Gucci: una marca fuerte trabaja con otras 24

Perspectiva general 25

Imagen corporativa 26

Componentes de una imagen corporativa 26

El rol de la imagen corporativa: perspectiva del consumidor 27

El rol de la imagen corporativa: perspectiva de empresa a empresa 28

El rol de la imagen corporativa: perspectiva de la empresa 29

Promoción de la imagen deseada 30

Creación de la imagen correcta 30

Rejuvenecimiento de una imagen 31

Cambio de una imagen 31

Nombre corporativo 32

Logotipos corporativos 33

Desarrollo de marca 34

Desarrollo de un nombre de marca fuerte 34

Valor capital de marca 35

Pasos para construir el valor capital de marca 36

Medida del valor capital de marca 37

Extensiones de marca y marcas acompañantes 38

Marcas conjuntas 40

Marcas privadas 41

Empaque 43

Nuevas tendencias en empaque 44

Etiquetas 45

Posicionamiento 45

Otros elementos del posicionamiento 47

Aspectos éticos de la administración de marcas 48

Implicaciones internacionales 49

#### 3 Comportamiento de los compradores 56

El iPhone de Apple: conexión con nuevos clientes 56

Perspectiva general 58

Proceso de compra de los consumidores 58

Búsqueda de información 59

Búsqueda interna 59

Búsqueda externa 59

Actitudes del consumidor 61

Valores de los consumidores 63

Mapeo cognitivo 64

Evaluación de las alternativas 66

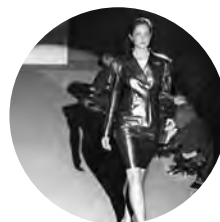
El método del conjunto evocado 66

El enfoque en atributos múltiples 67

Referencia al afecto 68

Tendencias en el entorno de compra del consumidor 69

Complejidad por la edad 69



- Complejidad por el género 69
- Individualismo 69
- Estilos de vida activos, ajetreados 70
- Retracción 70
- Cambios en las unidades familiares 71
- Búsqueda de placer 71
- Énfasis en la salud 71
- Comportamiento del comprador de empresa a empresa 72**
- Factores que afectan a los miembros de los centros de compras empresariales 73**
  - Influencias organizacionales 73
  - Factores individuales 73
- Tipos de ventas de empresa a empresa 75**
- El proceso de compra de empresa a empresa 76**
  - Identificación de las necesidades 76
  - Establecimiento de especificaciones 77
  - Identificación de proveedores 77
  - Evaluación de los proveedores 77
  - Selección del proveedor 78
  - Negociación de términos 78
  - Evaluación posterior a la compra 78
- Marketing de doble canal 78**
- Implicaciones internacionales 80**

- Planeación de recuperación 97
- Modelos cuantitativos 98
- Presupuesto de gastos 98**
- Preparación de estrategias promocionales 99**
  - Correspondencia entre las tácticas y las estrategias 100
- Segmentación del mercado 101**
- Segmentación del mercado por grupos de consumidores 101**
  - Segmentos basados en la demografía 102
  - Psicografía 104
  - Segmentos basados en generaciones 105
  - Segmentación por zona geográfica 106
  - Segmentación geodemográfica 106
  - Segmentación por beneficios 107
  - Segmentación por utilización 107
- Segmentación del mercado de empresa a empresa 108**
  - Segmentación por industria 108
  - Segmentación por tamaño 109
  - Segmentación por localización geográfica 109
  - Segmentación por utilización del producto 109
  - Segmentación por valor del cliente 110
- Implicaciones internacionales 110**

#### 4 Análisis de oportunidades de promoción 88

- PetsMart: es una vida de perros (que no es tan mala) 88**
- Perspectiva general 90**
- Análisis de oportunidades de promoción 90**
- Análisis de mercado de la comunicación 91**
  - Competidores 91
  - Oportunidades 91
  - Mercados objetivo 92
  - Clientes 92
  - Posicionamiento del producto 93
- Establecimiento de los objetivos de la comunicación de marketing 93**
- Establecimiento de un presupuesto de comunicación 94**
- Tipos de presupuestos 96**
  - El método del porcentaje de ventas 96
  - El método de igualar a la competencia 97
  - El método de “lo que podemos costear” 97
  - El método de objetivo y tarea 97



### PARTE 2

#### HERRAMIENTAS PUBLICITARIAS DE LA CIM 117

#### 5 Administración de la publicidad 118

- Anatomía de una flexión perfecta 118**
- Perspectiva general 119**
- Perspectiva general de la administración de la publicidad 121**
- Publicidad y el proceso de la CIM 121**
- Selección de la agencia de publicidad 122**
  - Variables de decisión 123
- Agencias de publicidad externas 124**
- Selección de la agencia 125**
  - Establecimiento de metas 125
  - Criterios de selección 125
  - Solicitud de referencias 127
  - Propuesta creativa 127
  - Selección de la agencia 128



- Planeación e investigación de la publicidad 129
- Los roles de los ejecutivos de cuentas de publicidad 130
- Los roles de los creativos 130
- Administración de la campaña de publicidad 131
- Análisis de mercado de la comunicación 131
- Metas de la publicidad 132
  - Construir la imagen de la marca 132
  - Proporcionar información 133
  - Persuasión 133
  - Apoyar los esfuerzos de marketing 133
  - Estimular la acción 134
- El presupuesto de publicidad 134
- Selección de medios 135
- El brief (resumen) creativo 135
  - El objetivo 135
  - El público objetivo 136
  - El tema del mensaje 137
  - El soporte 137
  - Las limitaciones 137
- Implicaciones internacionales 138

**6 Diseño publicitario: marcos teóricos y tipos de recursos publicitarios 146**

- Ecko Enterprises: ropa para el mundo *hip hop* y más allá 146
- Perspectiva general 148
- El *brief* creativo 148
- Teoría de la publicidad 149
  - Jerarquía de efectos 149
  - Teoría de medios y fines 150
  - Puntos de apalancamiento 151
  - Imágenes verbales y *visuales* 152
- Tipos de recursos publicitarios 153
  - Miedo 154
  - Humor 155
  - Sexo 157
  - Recursos musicales 162
  - Recursos racionales 164
  - Recursos emocionales 165
  - Recursos de escasez 167
- La estructura de un anuncio 167
- Implicaciones internacionales 169



**7 Diseño publicitario: estrategias de mensaje y marcos de ejecución 176**

- Sociedad y modas en la publicidad de Dove 176
- Perspectiva general 177
- Estrategias del mensaje 178
  - Estrategias cognitivas 178
  - Estrategias afectivas 181
  - Estrategias conativas 182
- Marcos de ejecución 183
  - Animación 183
  - Pasajes de vida 184
  - Dramatización 185
  - Testimonio 185
  - Autoridad 186
  - Demostración 186
  - Fantasia 187
  - Información 188
- Fuentes y portavoces 188
  - Características de la fuente 190
  - Correspondencia ente tipos de fuentes y características 192
- Creación de un anuncio 194
- Eficacia de la publicidad 195
  - Destacar en la saturación de anuncios 197
- Implicaciones internacionales 198



**PARTE 3**

**HERRAMIENTAS DE MEDIOS DE LA CIM 207**

**8 Canales de medios tradicionales 208**

- M&M's: la dulce tarea de la selección de medios 208
- Perspectiva general 210
- Estrategia de medios 210
- Planeación de medios 211
  - Planificadores de medios 212
  - Compradores de medios 213
- Objetivos publicitarios 213
- Logro de objetivos publicitarios 216
  - Teoría del carácter reciente 217





**Selección de medios 219**  
Televisión 219  
Radio 222  
Publicidad en exteriores 224  
Revistas 226  
Periódicos 228

**Mezcla de medios 230**

**Selección de medios en mercados de empresa a empresa 231**

**Implicaciones internacionales 233**

## 9 Marketing interactivo 242

**Cómo Google ha cambiado la forma como nos expresamos 242**

**Perspectiva general 243**

**Comercio electrónico 244**  
Componentes del comercio electrónico 245

**Incentivos del comercio electrónico 246**  
Incentivos financieros 246  
Incentivos de conveniencia 247  
Incentivos de valor agregado 248

**Preocupaciones de los consumidores en relación con el comercio electrónico 249**  
Oportunismo de los vendedores 249  
Problemas de seguridad 249  
Problemas de privacidad 250  
Hábitos de compra 250

**Comercio electrónico de empresa a empresa 251**

**Marketing interactivo 251**

**Publicidad en Internet 253**  
Formas de publicidad en Internet 253  
El impacto de la publicidad en Internet 253

**Espiral de marca 253**

**Blogs 254**  
Reacciones a los comentarios negativos 254  
Blogs patrocinados por la empresa 255

**Redes sociales en Internet 255**  
Establecimiento de presencia en una red social 256

**Publicidad generada por el consumidor 256**

**Reseñas generadas por los consumidores 257**

**Correo electrónico 258**  
Integración con otros canales 258  
Análisis Web 258  
Supervisión de medidas futuras 259



Boletines informativos enviados por correo electrónico 259  
Publicidad en otros boletines informativos 259

**Optimización de motores de búsqueda 260**

**Marketing viral 260**

**Problemas de diseño de los sitios Web 262**

**Implicaciones internacionales 262**  
Problemas de envío 262  
Métodos de pago 263  
Aspectos de comunicación 263  
Aspectos tecnológicos 263

## 10 Marketing alternativo 270

**El rumor sobre Red Bull 270**

**Perspectiva general 271**

**Programas de medios alternativos 272**

**Marketing de rumor 272**  
Consumidores a los que les gusta una marca 273  
Consumidores patrocinados 273  
Empleados de la empresa 273  
Etapas del marketing de rumor 274  
Precondiciones del marketing de rumor 274

**Marketing de guerrilla 274**

**Producto en la escena y *advertainment* 276**  
Producto en la escena 276  
*Advertainment* 276  
Éxito con los consumidores 277  
Tácticas de la empresa 277  
La perspectiva de los medios 278

**Marketing de estilo de vida 278**

**Canales de medios alternativos 279**  
Publicidad en videojuegos 279  
Beneficios de la publicidad en videojuegos 280  
Desventajas de la publicidad en videojuegos 280  
Publicidad en salas de cine 280  
Publicidad en túneles del metro 280  
Publicidad en estacionamientos 281  
Publicidad en escaleras mecánicas 281  
Publicidad en vuelos comerciales 281  
Volantes y folletos 281  
Menús para llevar a casa 281  
Publicidad en bolsas de compras 282  
Publicidad en ropa 282  
Letreros en centros comerciales 282  
Quioscos 282



- Marketing dentro de las tiendas 282**
  - Nuevas tácticas de marketing dentro de las tiendas 283
- Tácticas en el punto de compra 284**
  - Diseño de exhibidores POP eficaces 284
  - Medición de la eficacia del exhibidor POP 285
  - Métodos combinados 286
- Comunidades de marca 286**
- Implicaciones internacionales 288**

**PARTE 4**

**HERRAMIENTAS PROMOCIONALES DE LA CIM 295**

**11 Marketing de base de datos y respuesta directa 296**

**Levi Strauss & Co.: uso de información de calidad para forjar relaciones 296**



- Perspectiva general 298**
- Marketing de base de datos 298**
- Construcción de un almacén de datos 299**
  - Correo electrónico y datos de Internet 300
  - Historial de compras y comunicación 300
  - Perfiles de preferencias personales 300
  - Empresas de información de clientes 301
  - Geocodificación 301
- Codificación y análisis de bases de datos 301**
  - Análisis del valor vitalicio 301
  - Análisis RFM 302
- Minería de datos 303**
- Comunicación de marketing generada por bases de datos 304**
  - Códigos de identificación 305
  - Información del perfil del cliente 305
  - Telemarketing entrante 305
  - Búsqueda selectiva 306
  - Segmentos de valor vitalicio 306
- Programas de marketing de base de datos 307**
  - Marketing de permiso 307
  - Programas de frecuencia 309
  - Administración de las relaciones con los clientes 311
- Marketing de respuesta directa 312**
- Correo directo 313**

**12 Promoción de venta 324**

- Promoción de venta y más seguidores incondicionales de los Hooks 324**
- Perspectiva general 326**
- Promociones dirigidas a los consumidores 326**
- Cupones 327**
  - Distribución de cupones 328
  - Tipos de cupones 328
  - Problemas con los cupones 329
- Regalos 330**
  - Tipos de regalos 330
  - Claves de los programas de regalos exitosos 331
- Concursos y sorteos 331**
  - Concursos 332
  - Sorteos 332
  - Componentes de los premios 332
  - Objetivos de los concursos y sorteos 333
- Reembolsos y devoluciones 333**
- Muestras 334**
  - Tipos de muestras 335
  - Ventajas de las muestras 335
  - Problemas con las muestras 335
  - Programas exitosos de distribución de muestras 336
- Paquetes de oferta 336**
  - Tipos de paquetes de oferta 336
  - Ventajas de los paquetes de oferta 336
  - Problemas con los paquetes de oferta 337
- Rebajas 337**
  - Ventajas de las rebajas 337
  - Problemas con las rebajas 338
- Combinación y promociones cruzadas 338**
- Planeación de promociones dirigidas a los consumidores 338**
- Promociones comerciales 340**
  - Descuentos comerciales 340



- Concursos comerciales 342
- Incentivos comerciales 343
- Exposiciones comerciales 345
- Inquietudes respecto a las promociones comerciales 347**
- Implicaciones internacionales 348**

### **13 Relaciones públicas y programas de patrocinio 354**

**Todo el mundo está loco por Harry 354**

**Perspectiva general 355**

**Relaciones públicas 356**

Relaciones públicas internas y externas 356

Herramientas de relaciones públicas 356

**Funciones de relaciones públicas 357**

**Identificación de las partes interesadas 357**

Partes interesadas internas 358

Partes interesadas externas 358

**Evaluación de la reputación corporativa 359**

**Auditoría de la responsabilidad social corporativa 360**

**Creación de actividades que construyen la imagen 360**

Marketing relacionado con causas 361

Marketing verde y actividades a favor del medio ambiente 363

**Prevención o reducción de daños a la imagen 364**

Estrategias de prevención activa 365

Estrategias reactivas de control de daños 365

**Patrocinios 368**

Formas de patrocinios 368

Selección de patrocinios 369

Objetivos de los patrocinios 370

**Marketing de eventos 370**

Determinación de objetivos 371

Correspondencia entre el evento y el público 371

Promoción del evento 371

Publicidad en el evento 371

Seguimiento de resultados 372

Promociones cruzadas 372

**Implicaciones internacionales 373**



## **PARTE 5**

### **ÉTICA, REGULACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA CIM 381**

#### **14 Regulación y asuntos éticos 382**

**Una pizza de sal 382**

**Perspectiva general 383**

**Regulación de la comunicación de marketing 384**

Organismos gubernamentales de regulación 384

Comisión Federal de Comercio 385

Prácticas de marketing injustas y engañosas 385

Engaño frente a exageración publicitaria 385

Confirmación de las aseveraciones de marketing 386

Cómo empiezan las investigaciones 387

Órdenes de consentimiento 388

Quejas administrativas 388

Tribunales y canales legales 388

Publicidad correctiva 389

Fallos de regulación del comercio 389

**Supervisión industrial de las prácticas de marketing 390**

Council of Better Business Bureaus 390

National Advertising Division 390

National Advertising Review Board 391

Children's Advertising Review Unit 391

**Ética y responsabilidad social 392**

Ética y publicidad 393

Perpetuación de estereotipos 393

Publicidad de productos peligrosos 394

Anuncios ofensivos 394

Publicidad para niños 395

**Marketing y ética 395**

Infracción de marca 395

Marketing y publicidad de productos médicos 396

Regalos y sobornos en los programas de marketing de empresa a empresa 396

Marketing de Internet: correo electrónico no deseado y cookies 397



**Respuesta a los dilemas éticos 397**  
 Marcos éticos 398  
**Responsabilidad social 399**  
 Perspectivas de responsabilidad social 399  
**Programas de ética 400**  
 Programas de capacitación ética 400  
 Códigos de ética 400  
 Sistemas de consultoría ética 401  
**Implicaciones internacionales 401**

**15 Evaluación de un programa integral de marketing 408**

Pruebas preliminares de eficacia: El nuevo mundo de tecnología avanzada del diseño publicitario 408  
 Perspectiva general 409  
 Correspondencia entre los métodos y los objetivos de CIM 410  
 Evaluaciones de mensajes 411



Prueba del concepto 412  
 Pruebas del texto publicitario 413  
 Pruebas de recordación 414  
 Pruebas de reconocimiento 416  
 Pruebas de actitud y opinión 417  
 Pruebas de reacción emocional 418  
 Pruebas de excitación fisiológica 419  
 Análisis de persuasión 420  
**Criterios de evaluación 421**  
**Evaluaciones de comportamiento 423**  
 Ventas y tasas de respuesta 423  
 Métricas de Internet 425  
 Mercados de prueba 426  
 Pruebas de simulación de compras 428  
**Evaluación de las actividades de relaciones públicas 428**  
**Evaluación del programa completo de CIM 430**  
**Implicaciones internacionales 431**  
 Índice de nombres y organizaciones 439  
 Índice temático 447



# Prefacio

La publicidad, la promoción y la comunicación integral de marketing (CIM) son componentes integrales del marketing. Si usted se está especializando en esta área, el fundamento necesario para crear programas que produzcan los efectos deseados es comprender cómo las empresas se pueden comunicar eficazmente con sus clientes y sus posibles clientes. Esto le ayudará a triunfar en su carrera de marketing.

Si usted no piensa especializarse en el tema, piense en toda la comunicación de marketing a su alrededor. Toda empresa u organización donde trabaje tendrá que comercializar sus productos y servicios. Es importante entender cómo y por qué se crea el componente de la comunicación de marketing. Este conocimiento no sólo le ayudará a comprender mejor a quienes desarrollan las labores de marketing en la organización donde usted trabaja, sino que también le proporcionará mayor información para funcionar mejor como consumidor.

Creamos *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing*, en parte, para ayudar a los estudiantes a comprender la importancia de integrar toda la comunicación de marketing (CIM) y cómo se produce y se transmite. Cuando escribimos la primera edición, casi todos los libros de texto sobre comunicación de marketing se centraban exclusivamente en la publicidad. Como usted sabe por sus experiencias cotidianas y los cursos que ha tomado en la universidad, el marketing es mucho más que eso. Incluye promociones, como cupones, descuentos sobre los precios y concursos. El marketing se ha expandido a los blogs de Internet, las reseñas de los clientes sobre los productos, los mensajes enviados a teléfonos móviles y programas nuevos, como el marketing de rumor. Estos canales son ingredientes vitales para llegar con eficacia a los consumidores. También deben integrarse cuidadosamente en una sola voz con un mensaje claro para que el consumidor preste atención.

Preparamos este libro y todos los materiales adicionales con el propósito de ayudarle a entender mejor la comunicación integral de marketing. Los estudiantes necesitan oportunidades para aplicar los conceptos a situaciones de la vida real. Esto les ayudará a comprender con claridad y retener las ideas. Como resultado, hemos preparado una variedad de materiales que se incluyen al final de cada capítulo y que se han diseñado con el objetivo de practicar la aplicación de los conceptos. Estos materiales incluyen ejercicios de aprendizaje, ejercicios de pensamiento crítico, ejercicios creativos y casos.

## PAQUETE DE APRENDIZAJE INTEGRADO

Hemos creado varios mecanismos diseñados para ayudarle a aprender los materiales de este texto, si los aprovecha. Seamos más positivos. La publicidad es una materia interesante y

amena y los materiales se han creado con el propósito de que el aprendizaje sea interactivo y divertido.

- **Viñetas introductorias.** Cada capítulo comienza con una viñeta relacionada con el tema presentado. La mayoría de las viñetas giran en torno a historias de éxito de empresas que casi todos reconocen, como Google y Levi-Strauss. En esta edición, se han incluido viñetas nuevas que incluyen relatos sobre PETSMART, iPhone de Apple, Dove y Red Bull. Hay una viñeta dedicada a Harry Potter. Cierto, ya no es novedad, pero la viñeta lo retará a pensar y preguntarse por qué despertó tal entusiasmo y cómo ocurren fenómenos semejantes.
- **Conceptos de marketing de empresa a empresa.** Es probable que muchas personas que estudian marketing y administración de empresas lleguen a ocupar puestos en los que sea importante conocer el marketing hacia otras empresas. Incluimos componentes de empresa a empresa en muchas de las exposiciones del texto. Los ejemplos, caso, ilustraciones del texto y ejercicios de Internet relacionados con el marketing de empresa a empresa se entremezclan con los demás materiales. Muestran en qué difieren los programas de comunicación de marketing, dependiendo de la naturaleza del cliente.
- **Análisis de marketing internacional.** Probablemente usted ha viajado al extranjero. La mayoría interaccionamos con estudiantes de otros países. Los negocios internacionales a escala global abundan. Esto hace que sea importante entender los aspectos del marketing internacional. Este libro presenta inquietudes internacionales que corresponden a los materiales presentados. Además, se incluye una sección titulada "Implicaciones internacionales" al final de cada capítulo.
- **Ejercicios de pensamiento crítico y preguntas de análisis.** Para apreciar mejor el texto, los materiales incluidos al final de cada capítulo son indispensables. Contienen una variedad de ejercicios diseñados para ayudarle a comprender y aplicar los conceptos del capítulo. No son simples repasos. Cada uno exige reflexión y trabajo adicional. Estos ejercicios se diseñaron como un reto para el pensamiento y para alentarlos a ahondar en cada tema. La mejor forma de saber si uno ha aprendido verdaderamente un concepto o teoría es cuando puede aplicarlo a una situación diferente. Estos ejercicios de pensamiento crítico y análisis requieren la aplicación de los conocimientos adquiridos a una amplia gama de situaciones de marketing.
- **Ejercicios de aprendizaje integrado.** En la actualidad Internet es algo común. La mayoría de la gente lo usa cotidianamente. Para responder un grupo de preguntas al final de cada capítulo tendrá que consultar Internet para obtener información relacionada con la materia cubierta. Estos ejercicios brindan una oportunidad de estudiar varias empresas y organizaciones para conocer cómo utilizan los conceptos presentados en el capítulo.

- **Ejercicios del rincón creativo.** Se ha agregado una característica nueva a esta edición. Casi todos los estudiantes disfrutaron de la oportunidad de poner en práctica sus capacidades creativas. Como resultado, presentamos un ejercicio titulado “Rincón creativo”, en el que se le pedirá que diseñe anuncios y otros materiales de marketing. Le recomendamos que los realice, aunque no se le asignen. Tienen el propósito de ayudarlo a darse cuenta de que es más creativo de lo que usted cree y además, son divertidos. Ken Clow ha sido profesor de estudiantes que, según ellos, carecían por completo de capacidad creativa. Sin embargo, dichos estudiantes lograron producir anuncios que ganaron premios ADDY en competencias estudiantiles patrocinadas por la *American Advertising Federation* (AAF). Si no está enterado de estas competencias estudiantiles auspiciadas por la AAF, vaya al sitio Web de la organización en [www.aaf.org](http://www.aaf.org). Es muy emocionante participar en la competencia anual y siempre ayuda en un currículo.
- **Casos.** Al final de cada capítulo se presentan dos casos preparados para ayudarlo a aprender, ya que presentan escenarios verosímiles que exigen reflexionar y repasar los materiales del capítulo. Los casos cortos deben ayudar a entender conceptualmente los componentes del capítulo y los más largos, los aspectos más generales del marketing.
- **Sitio Web de apoyo (en inglés):** Visite [www.pearsoneducacion.net/clow](http://www.pearsoneducacion.net/clow), donde podrá tomar exámenes en línea que le ayudarán a determinar si comprende los conceptos fundamentales de los capítulos. También podrá obtener acceso al cuaderno de trabajo titulado *Building an IMC Campaign* en su versión en inglés.

## CREE SU PROPIO PLAN DE COMUNICACIÓN INTEGRAL DE MARKETING

### EL IMC PLANPRO HANDBOOK Y USTED

- Un plan completo de comunicación integral de marketing.
- Guía de software.
- Ejemplos de planes de comunicación integral de marketing.

El paquete de **The IMC PlanPro Handbook** consta de un cuadernillo y un disco. El disco de The IMC PlanPro contiene un ejercicio que requiere que usted prepare un programa completo de comunicación de marketing. El cuadernillo proporciona instrucciones detalladas sobre cómo usar el disco y ofrece explicaciones breves de los conceptos de comunicación integral de marketing que forman parte del programa. Existe un resumen de cada capítulo que le guiará durante el programa de software y le indicará qué partes del plan de comunicación debe llevar a cabo con el propósito de contar con un plan completo de comunicación integral de marketing al final del semestre.

## AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a las siguientes personas que colaboraron en el desarrollo de las primeras cuatro ediciones con sus revisiones reflexivas y cuidadosas:

Manifestamos nuestro agradecimiento a los revisores de la cuarta edición:

*John Bennett*, University of Missouri–Columbia  
*MaryEllen Campbell*, University of Montana, Missoula  
*Donna Falgiatore*, St. Joseph’s University  
*Deanna Mulholland*, Iowa Western Community College  
*Jim Munz*, Illinois State University  
*Prema Nakra*, Marist College  
*Allen Smith*, Florida Atlantic University  
*Amanda Walton*, Indiana Business College

Agradecemos también a los revisores de la tercera edición:

*Jeffrey C. Bauer*, University of Cincinnati–Clermont  
*MaryEllen Campbell*, University of Montana, Missoula  
*Sherry Cook*, Missouri State University  
*Catherine Curran*, University of Massachusetts–Dartmouth  
*Michael A. Dickerson*, George Mason University  
*Donna Falgiatore*, St. Joseph’s University  
*Charles S. Gulas*, Wright State University  
*Diana Haytko*, Missouri State University  
*Al Mattison*, University of California–Berkeley  
*Deanna Mulholland*, Iowa Western Community College  
*Jim Munz*, Illinois State University  
*Charlie Schwepker*, University of Central Missouri  
*Eugene Secunda*, New York University  
*Allen E. Smith*, Florida Atlantic University  
*Bonni Stachowiak*, Vanguard University  
*Rod Warnick*, University of Massachusetts–Amherst  
*Patti Williams*, Wharton Business School

Asimismo, agradecemos a los revisores de la segunda edición:

*Robert W. Armstrong*, University of North Alabama  
*Jerome Christa*, Coastal Carolina University  
*Stefanie Garcia*, University of Central Florida  
*Robert J. Gulovsen*, Washington University–Saint Louis  
*Sreedhar Kavit*, St. John’s University  
*Franklin Krohn*, SUNY–Buffalo  
*Tom Laughon*, Florida State University  
*William C. Lesch*, University of North Dakota  
*James M. Maskulka*, Lehigh University  
*Darrel D. Muehling*, Washington State University

*Esther S. Page-Wood*, Western Michigan University  
*Venkatesh Shankar*, University of Maryland  
*Albert J. Taylor*, Austin Peay State University  
*Jerald Weaver*, SUNY—Brockport

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a los revisores de la primera edición:

*Craig Andrews*, Marquette University  
*Ronald Bauerly*, Western Illinois University  
*Mary Ellen Campbell*, University of Montana  
*Les Carlson*, Clemson University  
*Newell Chiesl*, Indiana State University  
*John Cragin*, Oklahoma Baptist College  
*J. Charlene Davis*, Trinity University  
*Steven Edwards*, Michigan State University  
*P. Everett Ferguson*, Iona College  
*James Finch*, University of Wisconsin—La Crosse  
*Thomas Jensen*, University of Arkansas  
*Russell W. Jones*, University of Central Oklahoma  
*Dave Kurtz*, University of Arkansas  
*Monle Lee*, Indiana University—South Bend  
*Ron Lennon*, Barry University  
*Charles L. Martin*, Wichita State University  
*Robert D. Montgomery*, University of Evansville  
*S. Scott Nadler*, University of Alabama  
*Ben Oumlil*, University of Dayton  
*Melodie R. Phillips*, Middle Tennessee State University  
*Don Roy*, Middle Tennessee State University  
*Elise Sautter*, New Mexico State University  
*Janice E. Taylor*, Miami University  
*Robert L. Underwood*, Bradley University  
*Robert Welch*, California State University—Long Beach

Aunque hay muchas personas que nos ayudaron con los programas de publicidad, queremos manifestar nuestro agradecimiento a algunas que fueron especialmente serviciales, como los propietarios y empleados de las agencias de publicidad Newcomer Morris & Young, y Sartor Associates, que nos proporcionaron una gran cantidad de anuncios. También damos las gracias al personal de *Joplin Globe* por proporcionarnos muchos anuncios locales.

De manera personal, queremos agradecer a Leah Johnson, que nos dio la oportunidad de hacer la primera edición del libro. Gracias a Ashley Santora y Sally Yagan por ayudarnos en los avances de esta edición y a Kelly Warsak por guiar el proceso de producción. También queremos agradecer a todo el grupo de producción de Prentice Hall.

Kenneth Clow desea agradecer a la Universidad de Louisiana en Monroe por ofrecer un ambiente propicio para trabajar en este texto. También les da las gracias a sus hijos Dallas, Wes, Tim y Roy, que siempre le brindaron aliento y apoyo.

Donald Baack desea agradecer a Mimi Morrison por su asistencia continua en todo el trabajo que realiza en la *Pittsburgh State University*. Eric Harris ha sido de gran ayuda en su función de presidente del departamento. Fue determinante para que la carga de trabajo resultara manejable durante la preparación del manuscrito. Jami Sticklan, su asistente de posgrado, también contribuyó con este trabajo.

Sobre todo, queremos agradecer a nuestras esposas, Susan Clow y Pam Baack, por ser pacientes y darnos todo su apoyo en las épocas en que estuvimos absortos en el trabajo que implicó concluir esta edición. Han sido entusiastas y comprensivas durante todo este viaje.







PARTE 1

# El fundamento de la CIM

- CAPÍTULO 1** Comunicación integral de marketing
- CAPÍTULO 2** Imagen corporativa y administración de marca
- CAPÍTULO 3** Comportamiento de los compradores
- CAPÍTULO 4** Análisis de oportunidades de promoción

# Comunicación integral de marketing

## TIENDA DE SURF RON JON

### La CIM y la construcción de marca van a la playa

#### Objetivos del capítulo

Después de leer este capítulo, usted podrá responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué rol desempeña la comunicación en los programas de marketing?
- ¿Cuál es la naturaleza del proceso de comunicación?
- ¿Cómo debe aplicarse el modelo de comunicación a los aspectos de marketing?
- ¿Cuáles son las características de un enfoque plenamente integral de comunicación de publicidad y marketing?
- ¿Cómo se relaciona el concepto de comunicación integral de marketing con las operaciones internacionales?

Si existe un común denominador entre las comunidades de playa, éste es que hay muchas tiendas de artículos de surf y trajes de baño localizadas en las inmediaciones. La mayoría de las personas no podrían mencionar el nombre de ninguna tienda, a menos que hayan visitado la tienda de surf Ron Jon. Ron Jon es un ejemplo excelente de cómo se desarrollan y construyen conciencia de marca sólida y lealtad en una industria donde las tiendas, en su mayoría pequeñas y de un solo propietario, se localizan a lo largo de las calzadas costeras junto a las playas y lagos en todo Estados Unidos.

En la década de 1960, la tecnología de las tablas de surf cambió. Las tablas de madera hechas en casa empezaron a sustituirse con modelos de fibra de vidrio. Un surfista llamado Ron DiMenna se sentía frustrado porque no podía comprar una de estas tablas nuevas y mejoradas. Como resultado, fundó la primera tienda de surf Ron Jon en Nueva Jersey. En los primeros tiempos, DiMenna compraba tres tablas y vendía dos con un margen que le daba “gratis” la tercera tabla. Con el transcurso del tiempo, la empresa creció y se inauguraron nuevos establecimientos tanto en la costa oriental como en la occidental de Estados Unidos.

El centro del imperio de Ron Jon está situado en Cocoa Beach, Florida. En la tienda de surf Ron Jon cerca de la playa, personajes surfistas y amantes de la playa, que se ven como si fueran esculturas de arena, saludan a los clientes que se aproximan. En la parte superior del edificio hay una hilera de vallas publicitarias enormes que muestran imágenes de nadadores felices y relajados y bellas aficionadas en la playa. La tienda tiene más de 4,830 metros cuadrados de superficie. Está llena de una asombrosa variedad de artículos. Se venden trajes de baño, gafas de sol, juguetes, tablas de surf, toallas, camisetas e incluso adornos para el hogar con temas de playa. Hay un puesto de refrigerios con mesas para días de campo afuera de la tienda para que los clientes puedan pasar ahí un buen rato. Esta unidad Ron Jon está abierta las 24 horas de día, los 365 días del año, igual que la playa.

Una de las imágenes más memorables de Ron Jon es su logotipo. La imagen de la empresa, basada en temas de playa y gente divirtiéndose junto al mar, ha hecho que los clientes leales adhieran calcomanías con el logotipo de Ron Jon prácticamente en todas partes, incluso una en lo alto de la Torre Eiffel y otra a bordo de la estación espacial estadounidense. Muchos de los productos que se venden en la tienda también muestran el logotipo.

El equipo de marketing de Ron Jon utiliza con eficacia la publicidad y crea programas en colaboración con otras empresas. Cuando la tienda de Cocoa Beach celebró su cuadragésimo aniversario, Chrysler Corporation participó y creó una edición limitada Ron Jon PT Cruiser. Los automóviles se personalizaron para que lucieran calcomanías con ilustraciones de Ron Jon en el exterior. Cada automóvil

Fuente: Cortesía de Dave G. Houser/CORBIS-NY.



venía con numerosos artículos de novedad, entre otros, un maletín deportivo, mantas, placas de matrícula, pegatinas para los parachoques, llaveros y una camiseta Ron Jon que garantizaban al propietario del auto “derechos especiales de jactancia”. Sólo se fabricaron 1,000 automóviles Ron Jon. Uno de ellos se entregó como el gran premio de una competencia local de surf.

La celebración del 40º aniversario también incluyó un concurso en el que se solicitaron objetos de recuerdo de Ron Jon. Los participantes enviaron fotografías viejas, artículos periodísticos, tarjetas postales y relatos personales. Cada artículo le daba a la persona una oportunidad para ganar un certificado de regalo canjeable por mercancía de Ron Jon.

Ron Jon patrocina actos que se relacionan con el negocio principal de la empresa. Esto incluye una alianza natural con las competencias profesionales de surf y otros fabricantes de ropa de playa, como Billabong. En 2007, Ron Jon patrocinó una sesión de firma de autógrafos en Cocoa Beach con el renombrado surfista Bruce Irons.

La conciencia de la presencia de Ron Jon ha aumentado gracias a los programas innovadores de marketing. En algún momento, la tienda de surf Ron Jon apareció en un comercial de MasterCard. En la actualidad, Ron Jon se está expandiendo para llegar a clientes internacionales. La empresa ha recibido en su tienda visitas de personas provenientes de todo el mundo. Según el vicepresidente de desarrollo corporativo Bill Bieberbach, parte de la razón es que los clientes internacionales prefieren artículos de marca. Ron Jon es una marca poderosa que llega a los amantes de las playas de otros países.

Ron Jon también se ha ampliado a los deportes terrestres. A mediados de la década de 2000, la empresa patrocinó una “Competencia de patinetas de fin de verano” en Florida. Los patinadores compitieron por premios en efectivo y en mercancía. Pepsi fue copatrocinador de la competencia. Posteriormente, las dos empresas celebraron sesiones de autógrafos con Globe Pro Skateboarding. Estas funciones estaban dirigidas a clientes nuevos, jóvenes, que disfrutaban de andar en patineta tanto como surfear.

Ron Jon ha lanzado también varias campañas de relaciones públicas centradas en su participación en la comunidad. En 2007, estos actos incluyeron una campaña de donación altruista de sangre entre los clientes, una campaña de limpieza de las playas, e importantes donativos a la campaña de United Way.

La empresa estableció nuevos contratos de licencia y otras extensiones de la marca Ron Jon. Se inauguraron nuevas tiendas de surf Ron Jon en Orlando, Tampa y Miami de acuerdo con estos contratos. La mercancía de Ron Jon se vende en varios aeropuertos internacionales como el Aeropuerto Internacional de Newark y el aeropuerto de Cozumel, México. Las extensiones de marca también dieron origen al hotel temático de surf Ron Jon Cape Caribe Resort en Cabo Cañaveral, Florida; productos de agua embotellada Ron Jon y la Ron Jon Surf School by Craig Carroll en Cocoa Beach.

El futuro de las tiendas de surf Ron Jon es prometedor. El tema general de diversión, descanso y esparcimiento hace de la marca de Ron Jon una fuerza importante en lo que a menudo es un mercado sin nombre.<sup>1</sup>

”

## PERSPECTIVA GENERAL

El mercado global está compuesto por un grupo complejo de competidores que luchan por conseguir clientes en un entorno que cambia con suma rapidez. Todos los días se forman empresas nuevas. Las pequeñas empresas, las operaciones basadas en Internet y los conglomerados globales que se han expandido por medio de adquisiciones y fusiones forman parte del entorno mundial de marketing.

Una amplia variedad de medios está a la disposición de los líderes de estas empresas. Los métodos de publicidad y marketing varían desde simples anuncios en vallas independientes hasta sitios Web globales, multilingües y complejos. Las formas de llegar a los posibles clientes aumentan continuamente a medida que los métodos no tradicionales también aumentan y se vuelven más populares.

Ante estas condiciones de complejidad y saturación del mercado, las empresas tratan de hacerse oír. Los expertos de marketing saben que la comunicación de una empresa debe hablar con voz clara. Los clientes deben entender la esencia de una empresa y los beneficios de los bienes y servicios que produce. Con la creciente variedad de canales de publicidad y promocionales, y tantas empresas bombardeando con mensajes a los posibles clientes, la tarea representa todo un reto.

En este contexto nuevo y turbulento de comunicación de marketing han aparecido tres tendencias (figura 1.1). La primera, la *rendición de cuentas*, es el enfoque primario. Se espera que las agencias de publicidad produzcan resultados tangibles. Los líderes de las empresas que contratan agencias de publicidad no pueden gastar una cantidad ilimitada de dólares en programas de marketing. Los fondos deben gastarse con prudencia. Una promoción de cupones, un concurso, un programa de descuentos o una campaña de publicidad deben producir ganancias mensurables en ventas, participación de mercado, conciencia de marca, o lealtad de los clientes, para poder considerarse exitosos.

Los directores generales, directores financieros y consejos de administración, que buscan resultados visibles y mensurables de los gastos de marketing, ejercen cada vez más presión para que exista la rendición de cuentas. Según Martyn Straw, director de estrategia de la agencia de publicidad BBDO Worldwide, los ejecutivos de las corporaciones y los propietarios de las empresas están cansados de “canalizar dinero a comerciales de televisión y anuncios vistosos” cuyo costo sigue incrementándose y, al parecer, obtienen cada vez menos resultados. Así pues, es mucho menos probable que una empresa como PepsiCo dependa exclusivamente de anuncios de televisión de treinta segundos. En cambio, otros espacios de comunicación se combinan con eventos especiales donde los nombres, perfiles y domicilios de los posibles bebedores de Pepsi se recopilan y registran. Straw cree que el marketing ha pasado de ser un costo o un gasto a ser una inversión. El dinero que se invierte en una promoción debe agregar valor para generar nuevas ventas y mayores utilidades.<sup>2</sup>

La segunda tendencia nueva en la publicidad se relaciona con la primera. Han surgido cambios importantes en las *tareas desempeñadas* por todos los que intervienen en el programa de publicidad. La primera persona que enfrenta nuevas responsabilidades de trabajo es el *ejecutivo de cuenta*, que es la persona que dirige y supervisa los programas de publicidad y promoción de las empresas clientes en una agencia de publicidad. La exigencia de rendición de cuentas coloca al gerente de cuenta bajo mucha presión, ya que debe responder al escrutinio dirigido a cada

**FIGURA 1.1**  
Tendencias actuales que afectan la comunicación de marketing

- ◆ Rendición de cuentas por resultados mensurables.
- ◆ Cambios en las tareas desempeñadas por los participantes principales en los programas de publicidad.
- ◆ Uso más amplio de medios alternativos.

campana de marketing. Esta mayor responsabilidad ha cambiado las actividades cotidianas del ejecutivo de cuenta. En el pasado, un ejecutivo de cuenta actual, sobre todo, como enlace entre las personas que preparaban los comerciales y las empresas clientes. En la actualidad, el gerente de cuenta puede participar en el desarrollo de los planes generales de comunicación estratégica y, al mismo tiempo, asegurarse de que cada actividad promocional produzca resultados tangibles.

Otra persona que tiene más responsabilidades es el *gerente de marca o de producto*, es decir, la persona que administra una marca o línea de productos específica para la compañía cliente. Cuando las ventas de una marca bajan, el gerente de marca busca la manera de impulsarlas. El gerente de marca trabaja diligentemente con la agencia de publicidad, el especialista en promociones comerciales, el especialista en promociones para el consumidor y cualesquiera otras personas o agencias que trabajan para transmitir la imagen de la marca a los consumidores. El gerente de marca debe ser un experto en organizar las actividades de muchas personas y, al mismo tiempo, integrar las campañas de marketing. Todos los esfuerzos promocionales se coordinan para lograr que cada mensaje hable con la misma voz.

El último grupo de personas que enfrentan responsabilidades nuevas es el de los *creativos*, que son las personas que idean los anuncios y materiales promocionales. Las agencias de publicidad contratan generalmente a los creativos. Algunos de ellos trabajan para empresas individuales; otros trabajan por su cuenta. En esta nueva era en que es difícil llamar la atención hacia una empresa, producto o servicio, se pide a los creativos que desempeñen funciones adicionales. Esto incluye aportar ideas sobre la dirección estratégica del marketing de la empresa, además de desarrollar anuncios individuales. Los creativos también son responsables de la eficacia de las campañas de publicidad.

Como resultado, ha surgido una nueva colaboración entre los ejecutivos de cuenta, los gerentes de marca y los creativos. La mayoría de las agencias de publicidad y marketing hacen más que sólo crear anuncios. Ayudan a la empresa cliente a elaborar un programa de comunicación totalmente integral. Esta tendencia hacia un enfoque más integral de la publicidad y la comunicación continúa.

La tercera tendencia nueva es el explosivo crecimiento de los *medios alternativos*. Internet ha evolucionado de simples anuncios basados en la Web para incluir *blogs*, sitios interactivos y sitios populares como MySpace, Facebook, YouTube, Napster, Morpheus y Kazaa. Las nuevas tecnologías de las computadoras de mano, como los iPhone y los sistemas de mensajes de texto, han creado un panorama totalmente nuevo y, en algunos casos, casi un nuevo idioma. Como resultado, las empresas están reduciendo la inversión en comerciales en medios tradicionales y están usando los medios alternativos o no tradicionales. Johnson & Johnson trasladó a medios no tradicionales aproximadamente 20 por ciento del presupuesto de marketing de muchos de sus productos, entre otros, Neutrogena, Aveeno y los productos para bebé característicos de Johnson & Johnson.<sup>3</sup>

Los consumidores jóvenes que tienen sumas considerables de poder adquisitivo se inclinan menos a ver televisión. Es más probable que participen en interacciones tecnológicas con amigos de todo el mundo. En este caso, el reto es encontrar la manera de llegar a los consumidores que son cada vez más hábiles para bloquear los mensajes publicitarios tradicionales, pero a los que se puede llegar por medio de las nuevas tecnologías. El pensamiento actual de marketing indica que no se puede suponer que el mejor método consiste en captar la atención de alguien. En vez de ello, la comunicación de marketing significa ahora encontrar formas para interesar e interactuar con los consumidores.

Este libro de texto está dedicado a explicar la comunicación de marketing desde la perspectiva de quienes toman las decisiones tanto dentro como fuera de la empresa. Varios temas se consideran desde los puntos de vista de las principales personas que intervienen en el proceso, incluidos los gerentes de cuenta, los gerentes de marca, los creativos, los compradores de medios y los administradores Web.



Fuente: Cortesía de Ruth Jenkinson © Dorling Kindersley.

Johnson & Johnson ha incrementado el uso de medios alternativos en el marketing de productos para bebé.

Este capítulo explica la naturaleza de un programa integral de publicidad y comunicación de marketing. En primer lugar, se describen los procesos de comunicación. Comprender cómo funciona la comunicación es el fundamento de un programa integral de marketing. A continuación, se describe un programa totalmente integral de comunicación de marketing. Por último, el proceso de comunicación integral de marketing se aplica a las operaciones globales o internacionales, generando el término CGIM (*de globally integrated marketing communications*), o programa de comunicación integral de marketing global.

## COMUNICACIÓN Y PROGRAMAS DE CIM

La **comunicación** puede definirse como transmitir, recibir y procesar información. Cuando una persona, grupo u organización intenta transmitir una idea o mensaje, la comunicación ocurre cuando el receptor (otra persona o grupo) puede comprender la información. El modelo de comunicación que se muestra en la figura 1.2 muestra cómo tiene lugar la comunicación a medida que el mensaje enviado llega a su destino en una forma comprensible para el público al que va dirigido.<sup>4</sup>

El proceso de comunicación es parte de todo programa de publicidad o marketing. Considere a una persona que planea comprar un par de zapatos deportivos. Usando el modelo de comunicación (figura 1.2), los **emisores** son las empresas que fabrican y venden zapatos. New Balance, ASICS, Reebok y Skechers tratan de captar la atención del cliente. La mayoría de estas empresas contratan agencias de publicidad. Otras utilizan un grupo de marketing interno.

El segundo paso consiste en **codificar** el mensaje. Un creativo toma la idea y la transforma en anuncios que captan la atención, diseñados para varios medios (televisión, revistas, Internet y otros). Los anuncios de zapatos deportivos que aparecen en esta sección son ejemplos de codificación.

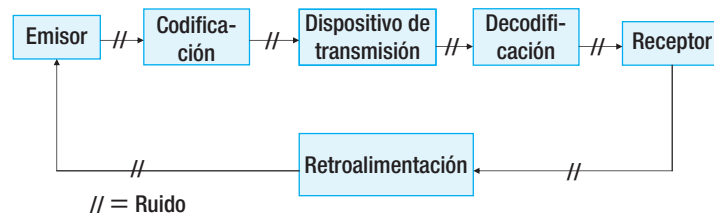
Los mensajes llegan al público a través de varios **dispositivos de transmisión**. La tercera etapa del proceso de comunicación de marketing ocurre cuando un canal o medio entrega el mensaje. El canal puede ser un televisor en el que se transmite un anuncio, un periódico dominical en el que se publica un cupón, una carta al agente de compras de una cadena de tiendas grande, o un *blog* en el sitio Web de la empresa. Los anuncios de los zapatos que aparecen en esta sección se transmitieron a través de varias revistas.

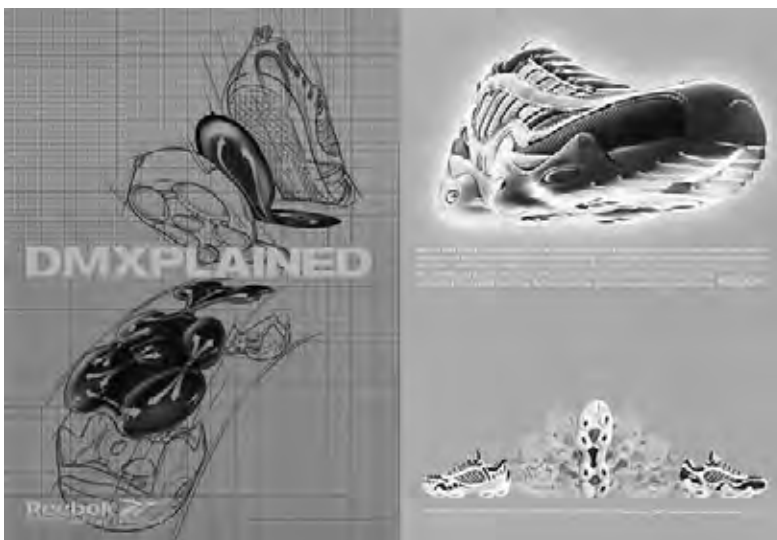
La **decodificación** ocurre cuando el mensaje es percibido por uno o más de los sentidos del receptor. Los consumidores ven y oyen los anuncios de televisión. Otros consumidores manipulan (tocan) y leen (ven) una oferta de un cupón. Incluso es posible “oler” un mensaje. Una muestra de perfume bien colocada podría atraer a un comprador y persuadirlo de comprar tanto la revista que contiene la muestra como el perfume anunciado. La gente que está interesada en comprar zapatos deportivos presta más atención a los anuncios y otra información acerca de zapatos. Observe los anuncios de zapatos deportivos que se muestran en esta sección y luego responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué anuncio atrajo más dramáticamente su atención? ¿Por qué?
2. ¿Qué anuncio le pareció menos atrayente? ¿Por qué?
3. ¿Qué importancia tiene el nombre de la marca en cada anuncio? ¿Por qué?
4. ¿Cuál es el mensaje principal de cada anuncio?
5. ¿Qué hace que cada anuncio sea eficaz o ineficaz?
6. Analice sus ideas sobre cada anuncio con otros estudiantes.

Es posible que el mismo anuncio se interprete de distinta manera por diferentes personas. En otras palabras, el mensaje puede no recibirse. La comunicación eficaz de marketing ocurre cuando los clientes (los **receptores**) decodifican o comprenden el mensaje tal como lo planeó

**FIGURA 1.2**  
El proceso de comunicación





Varios anuncios de zapatos.

el emisor. En el caso de los anuncios de zapatos, la comunicación eficaz de marketing depende de que los receptores reciban el mensaje correcto y respondan de la forma deseada (por ejemplo, buscar o comprar los zapatos, o contarle a sus amigos sobre los zapatos).

Examine los sitios Web de las cuatro empresas fabricantes de zapatos deportivos que aparecen en los anuncios:

- Reebok ([www.rbk.com](http://www.rbk.com))
- ASICS ([www.asics.com](http://www.asics.com))
- New Balance ([www.newbalance.com](http://www.newbalance.com))
- Skechers ([www.skechers.com](http://www.skechers.com))

Los sitios contienen otras ideas que ayudan a comprender los mensajes que estas empresas tratan de enviar. Compare los materiales en los sitios Web con los anuncios de zapatos. Deberá apreciarse cómo los dos mensajes concuerdan. De no ser así, el programa de CIM no está totalmente desarrollado o integrado.

Un obstáculo que impide que los mensajes de marketing sean eficientes y eficaces es el ruido. El **ruido** es cualquier cosa que distorsiona o desestabiliza un mensaje. Puede ocurrir en cualquier etapa del proceso de comunicación, como se muestra en la figura 1.2. En la figura 1.3 se presentan ejemplos de ruido que afectan la publicidad en televisión.



FIGURA 1.3

El ruido en la comunicación afecta la publicidad en televisión

- ◆ El televidente habla por teléfono.
- ◆ El televidente come algo durante el anuncio.
- ◆ Al televidente le disgusta el anuncio o se siente ofendido por la naturaleza del anuncio.
- ◆ El anuncio se transmite durante un programa de televisión que rara vez ve el público objetivo del productor.
- ◆ El anuncio se coloca al lado de otro anuncio de un competidor.
- ◆ El creativo diseñó un anuncio que el público objetivo no comprende.
- ◆ La persona que aparece en el anuncio eclipsa el mensaje.
- ◆ El productor cambió el fondo del anuncio que quería el creativo.



La forma más común de ruido que afecta la comunicación de marketing es la **saturación**. Los consumidores modernos están expuestos a cientos de mensajes de marketing todos los días. La mayoría están fuera de sintonía. La saturación incluye:

- Ocho minutos de comerciales por cada media hora de programa de televisión o radio.
- Un periódico dominical repleto de suplementos publicitarios.
- Una hilera interminable de vallas espectaculares en una avenida principal.
- El interior de un autobús o vagón del metro tapizado de anuncios.
- Sitios Web y servidores llenos de comerciales.

El componente final del proceso de comunicación es la **retroalimentación**. Ésta adopta la forma de compras, consultas, quejas, preguntas y visitas a las tiendas, *blogs* y sitios Web. Cada una indica que el mensaje ha llegado al receptor y que éste está respondiendo.

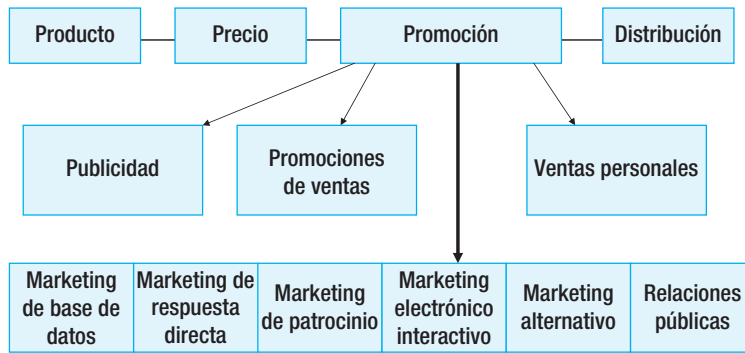
Los gerentes de cuenta, creativos, gerentes de marca y otros que intervienen en el proceso de marketing prestan atención a cada una de las partes del modelo de comunicación. Se aseguran de que el público indicado reciba los mensajes. Tratan de garantizar que el mensaje trascienda el ruido y la saturación. En el caso de los zapatos deportivos, los aumentos en la participación de mercado, ventas y lealtad a la marca son resultados comunes que el equipo de marketing trata de obtener.

Sin embargo, hay que recordar que para comunicarse con los consumidores y otras empresas se requiere más que simplemente crear anuncios atractivos. En la siguiente sección se describe la naturaleza de un programa de comunicación integral de marketing totalmente desarrollado. Un programa eficaz de comunicación de marketing integra numerosas actividades de marketing en un solo paquete para llegar efectivamente a los mercados objetivo y a otras audiencias.

## COMUNICACIÓN INTEGRAL DE MARKETING

Se puede construir un programa de comunicación integral de marketing sobre el fundamento proporcionado por el modelo de comunicación. Aunque los programas de CIM pueden describirse de varias maneras, el consenso es definirlos como sigue: el término **comunicación integral de marketing (CIM)** se refiere a la coordinación e integración de todas las herramientas, vías y fuentes de comunicación de marketing de una empresa dentro de un programa uniforme que maximice el impacto sobre los clientes y otras partes interesadas a un costo mínimo. Esta integración afecta toda la comunicación de empresa a empresa, canal de marketing, centrada en los clientes y dirigida internamente de una empresa.<sup>5</sup>

Antes de seguir examinando el concepto de CIM, considere el marco tradicional de marketing. La **mezcla de marketing** es el punto de partida. Como se muestra en la figura 1.4, la promoción es uno de los cuatro componentes de la mezcla. Durante años, el punto de vista tradicional fue que las actividades promocionales incluían las actividades de publicidad, pro-



**FIGURA 1.4**  
Los componentes de promoción

mociones de ventas y ventas personales. Las promociones de ventas incluyen tanto las promociones comerciales como las de ventas (éstas últimas están dirigidas a los usuarios finales o consumidores de los bienes y servicios y las promociones comerciales están dirigidas a los distribuidores y minoristas). Este punto de vista tradicional ha cambiado un poco debido al aspecto de rendición de cuentas del que hablamos antes. La tendencia a integrar todos los esfuerzos promocionales ha ampliado las promociones más allá de los tres elementos tradicionales de publicidad, promociones de ventas y ventas personales. En la actualidad, también se incluyen actividades como marketing de base de datos, marketing directo, marketing de patrocinio, marketing electrónico interactivo, marketing de guerrilla, marketing alternativo, y relaciones públicas.

Un plan completo de CIM incorpora cada elemento de la mezcla de marketing: productos, precios, métodos de distribución y promociones. Este libro de texto trata principalmente del componente de las promociones. Sin embargo, recuerde que para presentar un mensaje unificado, los demás elementos de la mezcla de marketing deben incorporarse al programa.

## UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTEGRAL DE MARKETING

El marketing integral se basa en un plan estratégico. El plan coordina los esfuerzos de todos los componentes de la mezcla de marketing. El propósito es lograr la armonía en los mensajes enviados a clientes y a otros. El mismo plan integra todos los esfuerzos promocionales para mantener en sincronía el programa total de comunicación de la empresa.

La figura 1.5 enumera los pasos requeridos para elaborar un plan de marketing. El primer paso es un *análisis situacional*, que es el proceso de examinar los factores del entorno interno y externo de la organización. El análisis identifica los problemas y oportunidades de marketing que están presentes en el entorno externo, así como las fortalezas y debilidades internas de la empresa.

Cuando la situación se entiende cabalmente, el segundo paso es definir los *objetivos de marketing* primarios. Estos objetivos incluyen propósitos como aumentar las ventas o la participación en el mercado, obtener una nueva posición competitiva o lograr que los clientes actúen de determinada manera, por ejemplo, que visiten la tienda y realicen compras.

Con base en los objetivos de marketing, se prepara el *presupuesto de marketing* y se finalizan las *estrategias de marketing*. Las estrategias de marketing aplican a todos los ingredientes de la mezcla de marketing, además de las estrategias de posicionamiento, diferenciación o desarrollo de marca.

A partir de estas estrategias, las *tácticas de marketing* guían las actividades cotidianas necesarias para apoyar las estrategias de marketing. El último paso del plan de marketing consiste en manifestar cómo se *evaluará el desempeño*.

- ◆ Análisis situacional.
- ◆ Objetivos de marketing.
- ◆ Presupuesto de marketing.
- ◆ Estrategias de marketing.
- ◆ Tácticas de marketing.
- ◆ Evaluación del desempeño.

**FIGURA 1.5**  
El plan de marketing

Estos seis pasos del plan de marketing son semejantes a los que siguen para crear estrategias de administración. En ambos casos están diseñados para integrar todas las actividades de la empresa en un esfuerzo coherente y proporcionar orientación a los líderes de la empresa y a los expertos de marketing en la integración del paquete total de comunicación de la empresa. Una vez que se ha establecido el plan de marketing, los líderes de la empresa pueden elaborar un programa de comunicación integral de marketing.

## LOS COMPONENTES DE LA CIM Y EL DISEÑO DE ESTE LIBRO

La figura 1.6 presenta un panorama general del método de CIM que se emplea en este libro. A continuación se presenta una breve descripción de cada aspecto. Como se muestra, el fundamento de un programa de CIM consta de una revisión cuidadosa de la imagen de la empresa, los compradores que atenderá y los mercados en que se localizan dichos compradores.

Los programas de publicidad se basan en este fundamento, lo mismo que los demás elementos de la mezcla promocional. Por último, las herramientas de integración situadas en la cúspide de la pirámide ayudan al equipo de marketing de la empresa a cerciorarse de que los elementos del plan sean coherentes y eficaces.

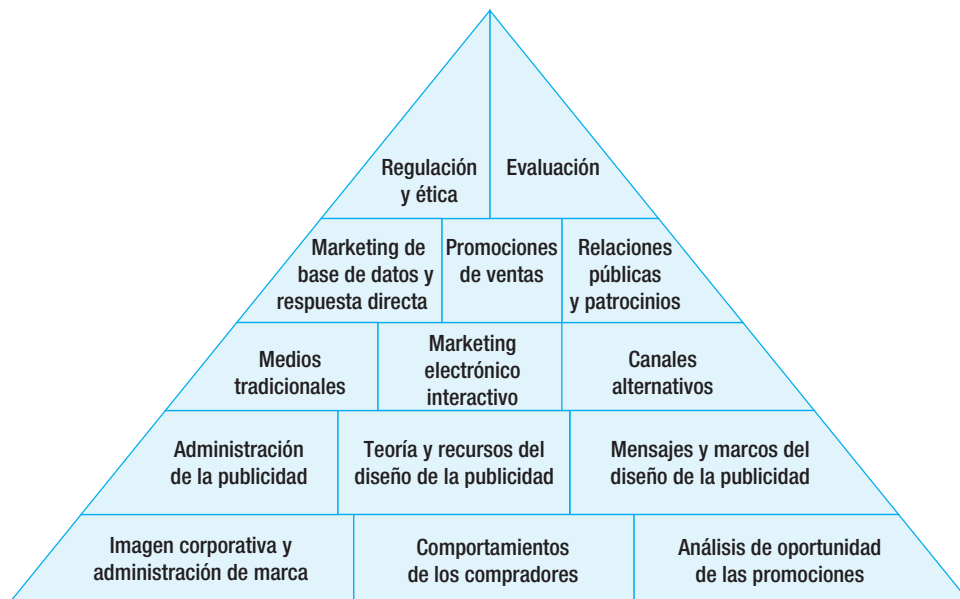
### Los fundamentos de la CIM

La primera sección de este texto establece los fundamentos de un programa de CIM. El capítulo 2 describe los elementos de imagen corporativa y administración de marca. El fortalecimiento de la imagen y las marcas de una empresa responde a la pregunta: “¿Quiénes somos y qué mensaje tratamos de enviar?” A partir de ahí es posible identificar los mercados objetivo.

En el capítulo 3 se describen los comportamientos de los compradores. Los pasos del proceso de compra de los consumidores explican cómo se toman las decisiones. Los vendedores identifican los motivos que inducen a comprar y los factores que afectan dichas decisiones. Entonces, el programa de CIM puede diseñarse para influir en estas decisiones de los consumidores. También se examinan los comportamientos de los compradores del sector de empresa a empresa. Saber cómo llegar a los gerentes de compras y otros responsables de tomar decisiones dentro de las empresas objetivo es otro elemento crucial de un plan de comunicación integral. El descubrimiento de las oportunidades viables de marketing de empresa a empresa desempeña una función vital en el éxito total de una empresa.

El capítulo 4 describe el elemento de análisis de oportunidades de promoción de un programa de CIM. Esto incluye la identificación de todos los mercados objetivo. Los segmentos de consumidores en el mercado se identifican por medio de demografía, ingreso, clase social y diversas variables psicográficas. Para segmentar los mercados empresariales, es preciso entender la demografía del equipo de compras de la empresa, establecer quiénes serán los usuarios

**FIGURA 1.6**  
Panorama general de la comunicación integral de marketing



finales y determinar los beneficios que las otras empresas esperan recibir de los bienes y servicios que compran.

## Herramientas de publicidad

La segunda sección de este texto se dedica a los aspectos de la publicidad. La administración de la publicidad, como se describe en el capítulo 5, se centra en las principales funciones de la publicidad, la dirección general que toma la empresa y la selección de la agencia de publicidad. También se describen las funciones desempeñadas por el gerente de cuenta de la agencia de publicidad, así como las del creativo de publicidad.

Existen varias teorías de publicidad, que se examinan en el capítulo 6, para ayudar al creativo a diseñar los anuncios. En dicho capítulo se explican los diversos recursos publicitarios que pueden usarse, incluidos los que se orientan al miedo, humor, sexo, música y lógica.

El capítulo 7 revela los ingredientes que intervienen en la creación de estrategias de mensajes eficaces. Los mensajes se entregan por medio de varios marcos de ejecución, que son diferentes formas de construir el comercial o anuncio propiamente dicho. Los creativos y otros profesionales saben que la publicidad que logra el efecto deseado incluye el uso de fuentes o portavoces eficaces e implica seguir principios de éxito bien establecidos.

## Herramientas de medios para la CIM

La tercera sección de este libro contiene información relativa tanto a ideas tradicionales como de vanguardia acerca de cómo llegar a los clientes potenciales. En primer lugar, los canales de medios tradicionales, como televisión, radio, revistas, periódicos, letreros en exteriores y correo directo, se describen en el capítulo 8, junto con las ventajas y desventajas de cada medio. También se identifican las funciones que desempeñan los planificadores de medios y los compradores de medios.

El capítulo 9 se dedica a las cuestiones relacionadas con Internet y un nuevo término, el *marketing electrónico interactivo*, que se emplea para resumir las diversas actividades que abarcan. El marketing electrónico interactivo integra los programas de comercio electrónico con las tendencias más recientes que han evolucionado con el uso de Internet. Éstas incluyen las redes sociales y los *blogs*, entre otras actividades que los consumidores realizan en Internet. Los consumidores desempeñan un papel activo en recibir y enviar mensajes cuando utilizan Internet. En consecuencia, el canal merece atención especial del departamento de marketing.

Hay muchos canales de comunicación disponibles más allá de las redes tradicionales e Internet. Estos métodos se describen en el capítulo 10, titulado “Marketing alternativo”. Los programas que se describen incluyen el marketing de rumor, el marketing de guerrilla, las colocaciones de productos y el entretenimiento con marca, y el marketing de estilo de vida. También se examina el concepto de comunidad de marca.

## Herramientas promocionales

El siguiente nivel de la pirámide de CIM agrega los programas de marketing de base de datos y respuesta directa, las promociones comerciales, las promociones dirigidas a los consumidores, las campañas de relaciones públicas y los programas de patrocinio. Cuando los gerentes de marketing diseñan con cuidado todos los pasos dados hasta este punto, la empresa se encuentra en una mejor posición para integrar estas actividades. Los mensajes presentados en la campaña de publicidad pueden reforzarse con una variedad de promociones de comunicación.

En el capítulo 11 se estudian los programas de marketing de base de datos y respuesta directa. El capítulo describe en primer término la recopilación y análisis eficaces de datos. A continuación, la información obtenida se puede usar para crear programas de marketing basados en los datos, que incluyen el marketing por autorización, los programas de frecuencia y los sistemas de administración de relaciones con los clientes.

ZX2400 with Z230 engine

**Beauty That's More Than Skin Deep**

SKEETER boats are beautiful to behold. But, the attractive finish belies the strength that is built into them. We pioneered the use of composite components for the main structural members of our boats. SKEETER'S "EX-GEL" composite are *isopropyl derivatives*, NOT just common plaster or flintstone *frames merely encapsulated in fiberglass*. We use two types of glass (A), which are formulated for a specific load or strength requirement. The resin (B) used to bond the glass fibers and layers together is a **High Performance Laminating Resin** that has high elongation—adding strength and resistance to the gel coat and providing superior toughness in the field as well as a world class finish. The fiber used in our boats is **polyfibra (C)**. Rather than metal fibers, it results in greater strength through the clear gel coat for a longer lasting, smoother finish. The gel coat we use, called "Supercoat" (D), is an environmentally friendly, advanced technology additive with a high tensile strength factor and superior weather resistance.

Our advanced construction methods have taken hull appearance and performance to a new level. We are building the strongest hull in the industry, and it's backed by the industry's strongest warranty. See how a SKEETER today. You'll soon realize that SKEETER Boats are **Engineered Like No Other**.

Call 1-800-SKEETER to order a catalog, or visit your local Skeeter dealer

YAMAHA [www.skeeterboats.com](http://www.skeeterboats.com) SKEETER PERFORMANCE FISHING BOATS® ENGINEERED LIKE NO OTHER

Fuente: Cortesía de Newcomer, Morris & Young, Inc.

La publicidad es un componente crucial del programa de CIM de una empresa.



Fuente: Cortesía de The Hain Celestial Group.

Anuncio de Celestial Seasonings Green Tea que ofrece un cupón de descuento de 55 centavos de dólar.

Las promociones comerciales y las dirigidas a los consumidores se describen en el capítulo 12, que lleva el título general de “Promociones de ventas”. Las promociones comerciales incluyen los incentivos comerciales, la publicidad cooperativa, las aportaciones y otras promociones y descuentos que ayudan al fabricante o miembro del canal a empujar el producto por el canal de distribución. Las promociones para consumidores están dirigidas a los usuarios finales e incluyen cupones, concursos, premios, reembolsos, devoluciones, muestras gratis y ofertas de rebajas. El anuncio del té verde Celestial Seasonings que se presenta en esta página incluye un cupón de descuento de 55 centavos de dólar.

El capítulo 13 se centra en los programas de relaciones públicas que se conectan con los consumidores de maneras positivas. Esto incluye destacar los acontecimientos positivos y lidiar con la publicidad negativa. En muchos casos, el equipo de marketing utiliza campañas de relaciones públicas para ayudar a que un programa de patrocinio logre el mayor impacto posible.

### Herramientas de integración

El nivel “superior” del programa de CIM incluye las herramientas de integración necesarias para asegurar que todos los clientes sean atendidos con eficacia. El capítulo 14 comienza con un examen de los muchos aspectos legales y regulatorios que forman parte del entorno de publicidad y promociones. Además, se analizan los aspectos éticos de la comunicación de marketing. Los sistemas éticos van más allá de concretarse a cumplir con la letra de la ley.

El capítulo 15, el último de este libro de texto, explica cómo evaluar un programa de marketing integral. Es crucial evaluar los programas de comunicación. Las evaluaciones

pueden comenzar antes de cualquier campaña promocional y continuar durante ésta o realizarse después de la campaña. Estas evaluaciones proporcionan información valiosa para modificar las campañas antes de que se lancen comercialmente, así como para realizar cambios en los programas que ya están en marcha. Un proceso de evaluación de las promociones aglutina todo; impulsa el proceso entero de CIM. El marketing totalmente integral requiere una cuidadosa conexión entre los procesos de planeación y evaluación; uno no puede ocurrir sin el otro.

### Perfeccionamiento del programa de CIM

La CIM implica mucho más que redactar un plan. Tampoco se limita al departamento de marketing de una empresa. La CIM es una actividad que abarca toda la empresa. Para que sea exitosa, debe incluir cada parte de la operación de la organización. Un estudio realizado por el American Productivity & Quality Center de Houston indica que el diseño de un sistema de CIM comprende cuatro etapas (véase figura 1.7).<sup>6</sup>

La primera etapa es identificar, coordinar y administrar todas las formas de comunicación de marketing. El objetivo es reunir todos los elementos de comunicación de la empresa bajo un solo paraguas. Esto incluye publicidad, promociones, marketing directo, Internet y programas de comercio electrónico, relaciones públicas, patrocinios y otras actividades de marketing.

**FIGURA 1.7**  
Cuatro etapas de un sistema eficaz de comunicación integral de marketing

1. Identificar, coordinar y administrar todas las formas de comunicación de marketing.
2. Analizar los puntos de contacto con el cliente.
3. Usar la tecnología de la información para atender mejor a los clientes.
4. Usar la tecnología de la información para brindar asistencia en la planeación estratégica corporativa.

Fuente: Basado en “Integrated Marketing Communications,” *Consortium Benchmarking Study*, American Productivity and Quality Center (1999).

En la segunda etapa, la comunicación se examina desde la perspectiva del cliente. El equipo de marketing analiza todo método de contacto que podría influir en los clientes. Esto implica estudiar todos los grupos internos y externos que podrían afectar las percepciones de la empresa y sus productos. Empleados, distribuidores, minoristas, concesionarios, diseñadores de paquetes de productos y otros que forman parte del programa integral de marketing.

La tecnología de la información viene a la vanguardia de la tercera etapa. Los líderes de las empresas encuentran la forma de usar la tecnología de la información para mejorar los programas de CIM. Con la tecnología informática y la abundancia de información, el equipo de marketing tiene la capacidad de desarrollar programas basados en datos para satisfacer las necesidades de cada cliente y permitir la personalización de los mensajes de marketing.

La cuarta y última etapa del desarrollo de la CIM ocurre cuando la organización usa la información y las necesidades esenciales del cliente para brindar asistencia a la planeación estratégica corporativa. La información guía las decisiones de marketing y los métodos de comunicación dirigida a cada segmento de clientes. Las empresas que llegan a esta etapa, como Dow Chemical, FedEx y Hewlett-Packard, toman las bases de datos y las usan para calcular y establecer un valor de cliente para cada comprador. No todos los clientes son igualmente valiosos. Dow Chemical, FedEx y Hewlett-Packard distribuyen los recursos de venta y comunicación de marketing entre los clientes que ofrecen el mayor potencial de rendimiento, con base en los cálculos de los valores de los clientes. Esto ayuda a los líderes de la empresa a entender el valor de cada cliente y tratar a cada uno de forma individual, lo que produce el más alto rendimiento posible de la inversión en marketing.

## EL VALOR DE LOS PLANES DE CIM

Los adelantos en la tecnología y la comunicación son fuerzas nuevas y poderosas en la comunicación integral de marketing. Es necesario llegar a los consumidores de manera holística, lo que significa que las empresas no pueden depender por completo de medios y métodos de marketing tradicionales. Hay un movimiento muy fuerte hacia los métodos no tradicionales y alternativos para llegar a los consumidores. La figura 1.8 presenta una lista de las diversas tendencias relacionadas con la creciente importancia de los programas integrales de publicidad y comunicación de marketing.

### Tecnología de la información

La tecnología permite la comunicación instantánea entre ejecutivos empresariales, empleados, miembros del canal y otros en todo el mundo. También crea oportunidades para la comunicación de marketing. Por ejemplo, en el pasado, las predicciones del comportamiento de compra de los consumidores se basaban en los resultados de mercados de prueba, investigación actitudinal y encuestas sobre intención de compra. Aunque son medios excelentes para obtener información sobre los consumidores, también son lentos, costosos y posiblemente poco confiables.

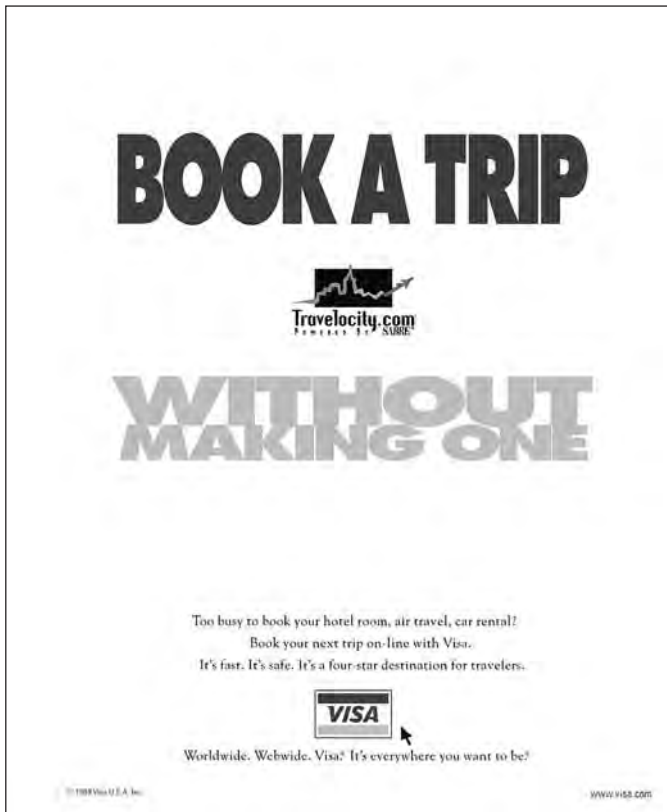
En la actualidad, las predicciones del comportamiento de compra son más precisas debido al desarrollo del sistema de código de barras UPC (código universal del producto). La tecnología se utilizó originalmente para administrar inventarios. El registro por escáner de cada venta significó que los minoristas pudieran crear sistemas mejores y más eficientes de control de inventarios.

Al mismo tiempo, los códigos UPC combinados con otros programas tecnológicos permiten reunir grandes cantidades de datos e información sobre los clientes. El software estadístico avanzado ayuda a los líderes de las empresas a analizar estos datos. Las conexiones entre las instituciones financieras (por ejemplo, tarjetas de crédito, bancos) y empresas mercantiles posibilita recolectar datos sobre las compras. Con el uso de esta información, se puede correlacionar la información demográfica y psicográfica sobre los consumidores con los artículos que compran, así como dónde y cuándo realizan las compras. En consecuencia, los especialistas de marketing pueden determinar quién compra los productos de una empresa y los

- ◆ Desarrollo de tecnología de la información.
- ◆ Cambios en el poder del canal.
- ◆ Aumento de la competencia.
- ◆ Paridad de marca.
- ◆ Integración de la información por los consumidores.
- ◆ Descenso de la eficacia de la publicidad por televisión.

**FIGURA 1.8**  
Tendencias que impactan la integración de la publicidad y la comunicación de marketing

Fuente: Cortesía de Visa USA Inc. © 1999 Visa USA Inc. Todos los derechos reservados. Se usa con autorización.



Este anuncio de Visa alienta a los consumidores a reservar vacaciones por Internet.

mejores canales de comunicación para llegar a estos consumidores.

### Cambios en el poder del canal

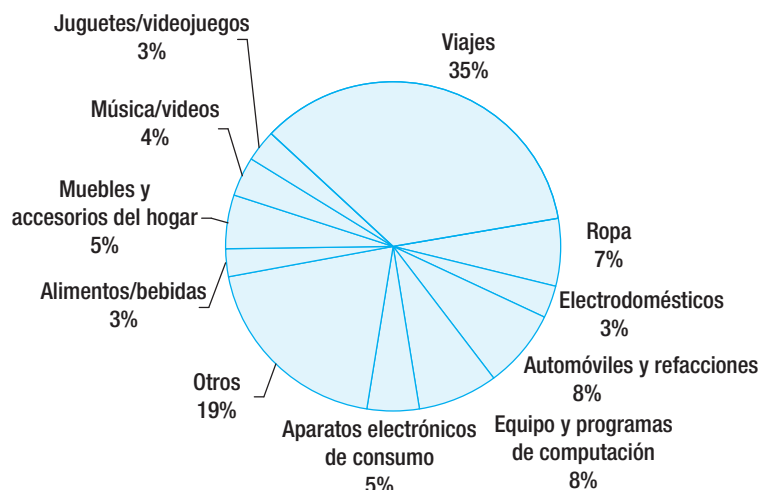
Un canal de marketing consta de un productor o fabricante que vende productos a comerciantes mayoristas o intermediarios, que a su vez venden los artículos a los comerciantes minoristas, donde los mismos artículos se venden finalmente a los consumidores. Numerosos inventos tecnológicos han cambiado los niveles de poder que tienen los miembros del canal. A menudo, los minoristas son quienes tienen más poder en el canal debido a que controlan el espacio en los anaqueles y los datos de compra. Los minoristas pueden determinar qué productos y marcas se colocarán en los anaqueles de las tiendas y, por tanto, estarán disponibles para los consumidores. Por medio de los escáneres en las cajas registradoras, los minoristas conocen qué productos y marcas se venden. Muchos de ellos comparten los datos con proveedores y les exigen que los anaqueles de las tiendas siempre estén bien surtidos. El tamaño y poder de los megaminoristas significan que los fabricantes y proveedores no tienen más remedio que seguir los dictados de las grandes cadenas de tiendas.

Al mismo tiempo, los adelantos de la World Wide Web y la tecnología de la información han causado que una parte del poder del canal pase a manos de los consumidores.<sup>7</sup> Los consumidores pueden obtener información sobre bienes y servicios y comprar casi todo usando Internet. Por ejemplo, el anuncio de Visa en esta sección alienta a los consumidores a reservar habitaciones de hotel, pasajes de avión y alquiler de automóviles en línea. Las

ventas impulsadas por Internet han aumentado a un ritmo formidable. De hecho, tan sólo en un año, de 2006 a 2007, las ventas al menudeo por Internet en Estados Unidos crecieron 18.3 por ciento. El total de ventas al menudeo en Estados Unidos ascendió a 243,100 millones de dólares. La figura 1.9 resalta los principales segmentos de las ventas minoristas por Internet en Estados Unidos. También muestra el porcentaje que cada categoría representa del total de ventas al menudeo por Internet en ese país.<sup>8</sup>

Para ilustrar cómo la tecnología está cambiando el poder del canal, piénsese en una persona que busca un proveedor de teléfonos móviles en el mercado. En primer lugar, consulta Internet para buscar información. Identifica varias marcas posibles y las reduce a tres. Enseguida, puede ir a un centro comercial de la localidad para investigar quiénes las venden o visitarlas por teléfono. Hacer preguntas a los vendedores le ayuda a recopilar información adicional sobre el producto. La persona va a casa, se conecta a Internet y visita los sitios Web de

**FIGURA 1.9**  
Ventas al menudeo por Internet en Estados Unidos



Fuente: Basado en "U.S. Online Retail Sales," *Digital Marketing & Media Fact Pack*, Advertising Age, Crain Communications, Inc. (2007), p. 34.

los tres sistemas para informarse sobre las garantías; el tipo de teléfono que se ofrece; las políticas de la empresa, así como la facilidad para cambiar de plan de llamadas y sobre los minutos que pueden transferirse; y otros detalles sobre los servicios. Después de reunir información suficiente para tomar una decisión, puede usar fuentes de Internet, el teléfono o una visita personal a la tienda del vendedor para finalizar la compra. Incluso puede enfrentar a dos proveedores para obtener un mejor precio. Pronto tiene un teléfono nuevo junto con la documentación empleada para llevar a cabo la transacción. El resultado es que el comprador está a cargo de todo el proceso. Aunque muchas personas todavía compran la mayoría de los productos en tiendas tradicionales, muchos consumidores están adoptando enfoques más integrales para averiguar sobre los productos y realizar compras.

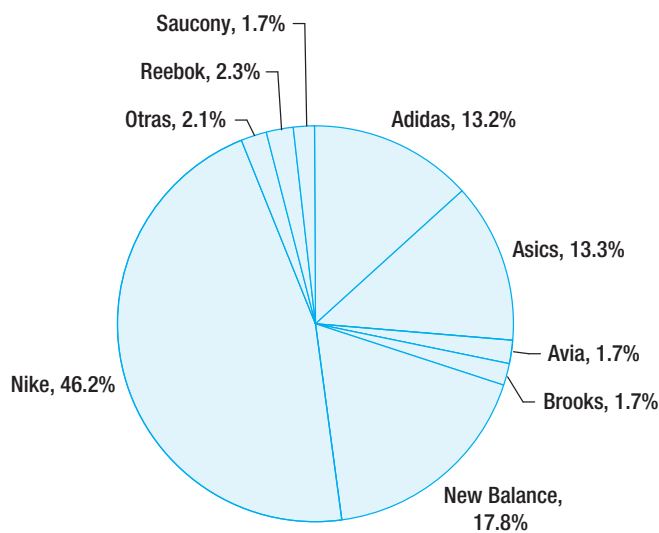
Los mismos principios aplican a las actividades de compra de empresa a empresa. Los compradores que buscan en representación de organizaciones y otros miembros de compañías que buscan servicios de empresa a empresa pueden aprovechar los mismos recursos (es decir, sitios Web, bases de datos). Esto significa que el mismo tipo de cambio en el poder del canal está teniendo lugar en el sector de empresa a empresa.

### Aumentos en la competencia

La tecnología de la información y los adelantos en la comunicación han modificado radicalmente el mercado en otros sentidos. Los consumidores pueden comprar bienes y servicios de cualquier parte del mundo. La competencia ya no sólo viene de la empresa que está más adelante en la misma calle, sino que puede provenir de una empresa localizada a 16,000 kilómetros de distancia que es capaz de surtir el producto con mayor rapidez y más barato. Los consumidores desean calidad, pero también quieren precios bajos. La empresa que ofrece tanto calidad como buen precio consigue el negocio, sin importar dónde se encuentre. Los adelantos en los sistemas de entrega hacen posible que las compras lleguen casi a cualquier parte en cuestión de días.

En este entorno competitivo, parecería que la única forma en que una empresa puede obtener ventas es quitándole clientes a otra. En consecuencia, la integración de la publicidad y la comunicación de marketing se vuelve sumamente importante. La publicidad, por sí sola, no basta para mantener las ventas. La situación se complica más para los fabricantes cuando los minoristas tienen más poder en el canal y controlan el flujo de mercancías a los consumidores. En esas circunstancias, los fabricantes invierten en promociones comerciales (por ejemplo, incentivos a distribuidores, aportaciones, descuentos) para mantener los productos en varios puntos de venta al menudeo. Para alentar a los minoristas a promover la marca de un fabricante o exhibirla de manera prominente para que los consumidores la vean se necesita una cantidad mucho mayor de dinero para promociones. Los fabricantes también invierten en promociones para los consumidores (por ejemplo, cupones, concursos, sorteos, paquetes de oferta y rebajas de precio) para conservar a los clientes. El propósito es que la marca sea atractiva para el minorista.

El mercado estadounidense de calzado para correr proporciona un ejemplo excelente de cómo el crecimiento de una empresa determinada se da a expensas de las marcas competidoras.



**FIGURA 1.10**  
Participación de mercado de las principales marcas de la industria del calzado para correr



La figura 1.10 muestra la participación de mercado de las principales marcas en la industria de calzado para correr. Observe que Nike es el líder del mercado, con 46.2 por ciento de participación, en comparación con la marca número dos, New Balance, que tiene 17.8 por ciento, y la marca que ocupa el tercer lugar, Adidas, con 13.2 por ciento. Prácticamente, la única forma de que New Balance, Adidas, Reebok y las otras marcas adquieran participación de mercado es quitársela a otra marca.<sup>9</sup> Nike es el líder de ese mercado. En consecuencia, a menudo es el blanco de dichas estrategias.

Al mismo tiempo que los fabricantes luchan por conseguir participación de mercado, los minoristas, equipados con datos de escáner, controlan la colocación de productos dentro de la tienda y la asignación de espacio en los anaqueles. Para que una marca específica tenga prominencia en el nivel de la tienda minorista, el equipo de marketing del fabricante coordina toda la publicidad, las promociones comerciales y las promociones para los consumidores. La meta es maximizar el presupuesto de marketing y lograr la máxima exposición a consumidores y minoristas. Éstos, a su vez, se centran los esfuerzos de CIM que se diseñan para mantener la lealtad de los clientes y las relaciones positivas con los fabricantes. Es crucial que cada empresa de la cadena de marketing cree un programa de calidad de CIM que llegue tanto a los clientes como las demás partes que integran la cadena de distribución.

### Paridad de marca

El incremento en la competencia nacional y global se debe a la disponibilidad de múltiples marcas. Muchos de estos productos ofrecen beneficios casi idénticos. Cuando los consumidores creen que la mayoría de las marcas ofrecen el mismo conjunto de atributos, el resultado es la **paridad de marca**. Desde la perspectiva del consumidor, esto significa que los consumidores comprarán de un *grupo* de marcas aceptadas en vez de una marca específica. Cuando la paridad de marca está presente, la calidad no es una de las principales preocupaciones, porque los consumidores consideran que sólo existen diferencias menores entre los productos. Comúnmente, los consumidores piensan que los niveles de calidad de los productos son casi iguales. Como resultado, a menudo basan las decisiones de compra en otros criterios, como precio, disponibilidad o una oferta promocional específica. El efecto neto es que la lealtad a la marca experimenta un descenso constante.<sup>10</sup> La lealtad a la marca también se reduce debido a la creciente aceptación de las marcas privadas.

Una encuesta reciente realizada por Top Brands reveló que los consumidores están dispuestos a cambiar de marca en la mayoría de las categorías de productos.<sup>11</sup> En respuesta, el equipo de marketing trata de crear mensajes que expresen cómo los productos de la empresa son claramente distintos. Los mensajes se diseñan para convencer a los consumidores de que la marca de una empresa es superior y no es igual que las de la competencia. Un programa de calidad de CIM tiene el propósito, en parte, de adquirir los beneficios relacionados con un nombre de marca fuerte.

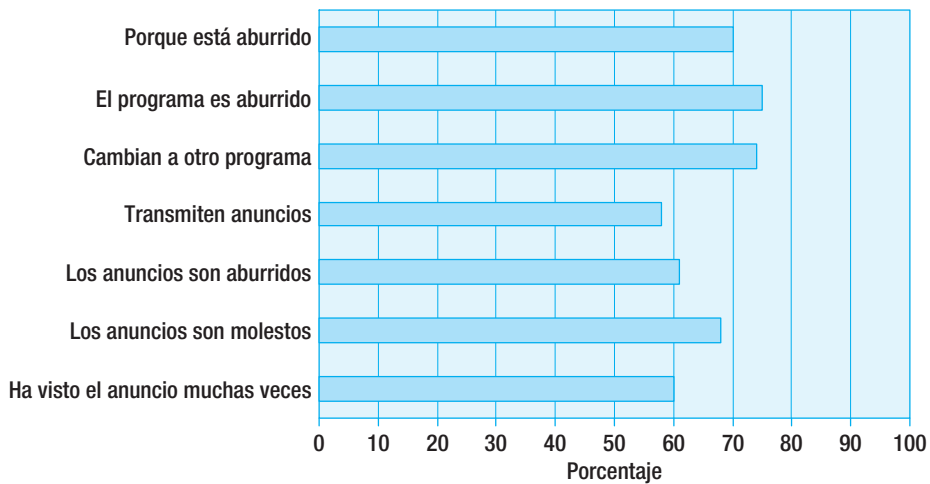
### Integración de la información

Los consumidores actuales tienen una variedad de opciones en relación con dónde obtienen información sobre una marca. Si los consumidores no están satisfechos con lo que oyen,



Fuente: Cortesía de Newcomer, Morris & Young, Inc.

Muchas empresas, como Marion State Bank, incluyen una dirección Web en los anuncios de la compañía.



**FIGURA 1.11**  
Razones por las que los televidentes no ven los anuncios durante la pausa comercial

pueden buscar información adicional. Podrían ir a Internet y leer acerca de otras marcas y empresas. Como resultado, la mayoría de las empresas publican ahora direcciones de Internet en sus anuncios. Los usuarios de la Web pueden analizar los productos y empresas con otros clientes en foros de conversación o en *blogs*. También pueden ir a las tiendas minoristas y analizar varias opciones con el vendedor. Otros consultan fuentes de información independientes, como *Consumer Reports*.

El equipo de marketing debe interesarse en las formas en que los consumidores integran esta información. Los líderes de las empresas deben asegurarse de que cada punto de contacto proyecte el mismo mensaje. Los **puntos de contacto** son los lugares donde los clientes interactúan con la empresa o adquieren información adicional de una compañía. Estos contactos pueden ser directos o indirectos, planeados o no planeados. Un programa eficaz de CIM envía un mensaje coherente sobre la naturaleza de la empresa, sus productos y los beneficios que resultan de realizar la compra a la organización.

## Reducción de la eficacia de la publicidad en televisión

La influencia de la publicidad masiva en televisión se ha reducido de forma drástica. Las videograbadoras y los sistemas de DVR permiten a los consumidores ver los programas sin comerciales. El aumento en la popularidad de la televisión por cable, las grabadoras de DVR y las antenas satelitales implica que los consumidores disponen de una amplia variedad de opciones para ver. El uso del control remoto para ver la televisión implica que es muy probable que, durante casi todos los comerciales, el televidente cambie a otros canales para ver qué más están pasando. Muchos anuncios de televisión no se ven, incluso por las personas que ven un programa particular. En una encuesta reciente realizada por la revista *Brandweek*, sólo 16 por ciento de los televidentes dijeron que veían los comerciales durante un programa.<sup>12</sup> ¿Por qué los televidentes cambian de canal o realizan otras actividades? La figura 1.11 ofrece varias respuestas. En general, los consumidores consideran que los anuncios de televisión son aburridos, molestos, intrusivos y demasiado repetitivos.<sup>13</sup> Para superar este problema, es vital crear nuevos programas de comunicación innovadores que sean capaces de mantener la atención del televidente, lo cual no es una tarea fácil.

Muchas empresas emplean agencias de publicidad para que les ayuden en sus esfuerzos de marketing. Hasta 1970, casi todas las agencias de publicidad se centraban sólo en el aspecto publicitario del plan de marketing. Sin embargo, en la actualidad, muchas agencias de publicidad invierten cantidades considerables de tiempo ayudando a sus clientes en el desarrollo de programas de CIM.<sup>14</sup> Además de los anuncios, estas agencias diseñan materiales de promoción dirigidos a los consumidores y programas de marketing directo, junto con otras tácticas de marketing.

## IMPLICACIONES INTERNACIONALES

La misma tendencia que existe entre las agencias de publicidad en Estados Unidos se observa también en el ámbito internacional. Sin embargo, en lugar de llamarse “CIM”, se conoce como CGIM, o *programa de comunicación integral de marketing global*.<sup>15</sup> La meta sigue

siendo la misma: coordinar los esfuerzos de marketing. Los retos son mayores debido a las grandes diferencias nacionales y culturales en los mercados que se desea captar.

En el pasado, los especialistas de marketing podían emplear dos estrategias diferentes para las empresas globales. El primer método era la **estandarización**, en que la idea era estandarizar el producto y el mensaje en todos los países. La meta de este enfoque era generar economías de escala en la producción y crear un producto global usando el mismo tema promocional. El idioma sería diferente, pero el mensaje básico de marketing sería el mismo.

El segundo método de marketing global era la **adaptación**. Los productos y mensajes de marketing se diseñaban y adaptaban para cada país. Por tanto, la manera en que un producto se comercializaba en Francia era diferente de cómo se comercializaba en Italia, India o Australia.

El enfoque CGIM es más fácil de aplicar cuando la empresa depende del método de estandarización; sin embargo, las CGIM pueden y deben usarse tanto con la adaptación como con la estandarización.<sup>16</sup> Para reducir los costos, debe haber una cuidadosa coordinación de los esfuerzos de marketing entre los países. Incluso cuando una empresa siga la estrategia de adaptación, los especialistas de marketing de diversos países pueden aprender unos de otros. Los miembros del departamento de marketing no deben sentir que tienen que reinventar la rueda. Puede haber sinergia entre países. Lo más importante, puede haber aprendizaje. A medida que las telecomunicaciones continúan ampliándose, los contactos entre los pueblos de diferentes países son mucho más frecuentes.

Recuerde que un comercial dirigido a clientes de Francia también puede ser visto por personas en España mediante el uso de tecnologías satelitales. Por tanto, una empresa debe tratar de transmitir un tema uniforme, aunque haya diferencias en los mensajes locales. En términos de marketing, la filosofía que siguen muchas empresas es: “vender globalmente, pero actuar localmente”. Cuando los especialistas diseñan o codifican mensajes para los mercados locales, necesitan tener la libertad de adaptarlos o modificarlos para que se ajusten a la cultura local y el mercado objetivo. El mensaje final que se transmite en cada país a menudo varía. El desarrollo de CGIM es la extensión final de un plan de CIM. Con su realización, las empresas pueden competir con mayor eficacia tanto en su país de origen como en el extranjero.

## RESUMEN

Una nueva era está evolucionando en los campos de publicidad, promoción y comunicación de marketing. Los departamentos de marketing y las agencias de publicidad, así como los gerentes de cuenta, gerentes de marca y creativos, en lo individual, trabajan bajo fuertes presiones. Deben rendir cuentas de los gastos en comunicación de marketing. Los líderes de las empresas esperan resultados tangibles de las campañas promocionales y otros programas de marketing. Como resultado, se forman nuevas sociedades entre ejecutivos de cuenta, creativos y las empresas que los contratan. Los deberes de un gerente de cuenta se han expandido en la dirección de un enfoque orientado más estratégicamente hacia la publicidad y la comunicación de marketing. Quienes se preparan para llegar a ser profesionales de la publicidad o las promociones deben estar conscientes tanto de las cuestiones relativas a la rendición de cuentas como de los nuevos aspectos de estos puestos, que incluyen tomar en cuenta todas las formas nuevas de medios alternativos.

Comunicación es transmitir, recibir y procesar información. Es una vía de dos sentidos en la que el emisor debe establecer conexión clara con el receptor. La comunicación eficaz es el pegamento que mantiene unida la relación entre dos entidades. Cuando la comunicación falla, pueden presentarse conflictos, malos entendidos y otros problemas.

Los componentes del proceso de comunicación incluyen al emisor, el proceso de codificación, el mecanismo de transmisión, el proceso de decodificación y el receptor. El ruido es cualquier cosa que distorsiona o desestabiliza el flujo de información del emisor al receptor.

En el ámbito del marketing, los emisores son las empresas que tratan de transmitir ideas a los consumidores, empleados, otras empresas, tiendas minoristas y otros. Los dispositivos de codificación son los medios para transmitir información e incluyen anuncios, campañas de relaciones públicas, comunicados de prensa, actividades de venta, promociones y una amplia variedad de mensajes adicionales, verbales y no verbales, que se envían a los receptores. Los dispositivos de transmisión son los medios y los portavoces que transmiten el mensaje. La decodificación ocurre cuando los receptores (por ejemplo, los clientes o minoristas) captan el mensaje. El ruido adopta muchas formas en marketing, sobre todo, la saturación y superabundancia de mensajes en cada canal disponible.

La comunicación integral de marketing (CIM) aprovecha la administración eficaz del canal de comunicación. Dentro de la mezcla de marketing de productos, precios, sistemas de distribución y promociones, las empresas que hablan con una voz clara pueden coordinar e integrar todas las herramientas de marketing. El objetivo es producir un impacto fuerte y positivo en los consumidores, empresas y otros usuarios finales.

Los planes de CIM son vitales para alcanzar el éxito. Las razones que explican su importancia comienzan con la explosión de las tecnologías informáticas. El poder del canal ha pasado de los fabricantes a los minoristas y ahora se está desplazando hacia los consumidores. Los líderes de las empresas deben hacer ajustes para mantener una posición fuerte en el mercado, y los programas de CIM pueden ayudarles en este esfuerzo. Los nuevos niveles de competencia obligan a los especialistas de marketing a comprender

mejor a sus clientes y asegurarse de que los usuarios finales reciban un mensaje claro y uniforme de la empresa. Conforme los consumidores adquieren una sensación más fuerte de paridad de marca, donde no se perciben diferencias reales en la calidad de los productos o servicios, los especialistas de marketing deben recrear una situación en la que su marca ofrezca una ventaja distintiva sobre las demás. Esto es difícil, porque los consumidores recopilan e integran información sobre los productos de una amplia variedad de fuentes, como los medios tecnológicos (sitios Web) y fuentes interpersonales (representantes de ventas). Los programas de CIM de calidad contribuyen a mantener la voz fuerte que la empresa necesita para garantizar que sus mensajes se escuchen. Un reto adicional es la reducción de la eficacia de la publicidad en medios masivos. La CIM ayuda a los líderes de las empresas a encontrar nuevas formas de comunicar un mensaje unificado a los consumidores.

## TÉRMINOS CLAVE

**adaptación** Ocurre cuando los productos y los mensajes de marketing se diseñan y adaptan para cada país.

**codificación** Las señales verbales (palabras, sonidos) y no verbales (ademanos, expresiones faciales, postura) que el emisor utiliza para enviar un mensaje.

**comunicación** Transmitir, recibir y procesar información.

**comunicación integral de marketing (CIM)** La coordinación e integración de todas las herramientas, vías y fuentes de comunicación de marketing de una empresa dentro de un programa uniforme que maximice el impacto sobre los clientes y otras partes interesadas a un costo mínimo. Esta integración afecta todas las comunicaciones de empresa a empresa, canal de marketing, centradas en los clientes y dirigidas internamente de una empresa.

**decodificación** Cuando el receptor emplea cualquier de sus sentidos (oír, ver, sentir) para captar un mensaje.

**dispositivos de transmisión** Todos los elementos que transmiten un mensaje del emisor al receptor.

**emisores** La(s) persona(s) que trata(n) de enviar un mensaje o idea.

Quando una empresa tiene operaciones internacionales, un programa de CGIM, o programa de comunicación integral de marketing global, puede resultar de gran valor. Al desarrollar un tema fuerte y luego adaptarlo a cada país, la empresa transmite un mensaje que integra las operaciones internacionales en un paquete más coherente.

Este texto explica los aspectos que intervienen en el establecimiento de un programa eficaz de CIM. La importancia de los esfuerzos de marketing de empresa a empresa se destaca porque muchas empresas venden artículos tanto a otras compañías como a los consumidores. El desarrollo exitoso de un programa de CIM ayuda a las empresas a seguir siendo rentables y vibrantes, aun cuando las complejidades del mercado dificultan la consecución de estas metas.

**estandarización** Cuando una empresa estandariza sus productos y oferta de mercado en todos los países, con el propósito de generar economías de escala en la producción y usar el mismo tema promocional.

**mezcla de marketing** Consta de productos, precios, lugares (el sistema de distribución) y promociones.

**paridad de marca** Ocurre cuando existe la percepción que la mayoría de los productos y servicios son, en esencia, iguales.

**puntos de contacto** Los lugares donde los clientes interactúan con la empresa o adquieren información adicional sobre una empresa.

**receptor** El público al que va dirigido el mensaje.

**retroalimentación** Información que el emisor obtiene del emisor en relación con la percepción o interpretación de un mensaje por parte del receptor.

**ruido** Cualquier cosa que distorsiona o desestabiliza un mensaje.

**saturación** Existe cuando los consumidores están expuestos a cientos de mensajes de marketing al día y la mayoría están fuera de sincronía.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Cómo ha cambiado el trabajo de un ejecutivo de cuenta publicitaria? ¿Cómo ha cambiado el trabajo de un creativo? ¿Cómo han cambiado los deberes de un gerente de marca? ¿Cómo interactúan los tres puestos en el nuevo entorno de marketing?
2. Defina comunicación. ¿Por qué desempeña un papel tan crucial en el marketing y los negocios?
3. ¿Cuáles son las partes de un modelo de comunicación?
4. ¿Quiénes son los emisores típicos en la comunicación de marketing? ¿Quiénes son los receptores?
5. Mencione los dispositivos de transmisión, tanto humanos como no humanos, que transmiten los mensajes de marketing. ¿Cómo puede convertirse en un problema el elemento humano?
6. Defina saturación. Mencione algunas formas de saturación en la comunicación de marketing.
7. Defina comunicación integral de marketing (CIM).
8. ¿Cuáles son las cuatro partes de la mezcla de marketing?
9. ¿Qué pasos se requieren para redactar un plan de marketing?
10. Describa imagen de empresa y marca.
11. ¿Cuáles son los principales componentes de la publicidad?
12. ¿Cómo ha influido en el crecimiento de la tecnología de la información en que los programas de CIM sean vitales para los esfuerzos de marketing?
13. ¿Qué razones se dieron para explicar el crecimiento en importancia de los planes de CIM en este capítulo?
14. ¿Qué es poder del canal? ¿Cómo ha cambiado en las últimas décadas?
15. ¿Qué es paridad de marca? ¿Cómo se relaciona con los esfuerzos de marketing exitosos?
16. ¿Qué es un programa de CGIM? ¿Por qué es importante para las empresas multinacionales?
17. ¿Qué diferencia hay entre estandarización y adaptación en los programas de CGIM?

## EJERCICIOS DE PENSAMIENTO CRÍTICO

### Preguntas para análisis

1. El director de marketing de una empresa fabricante de muebles tiene asignada la tarea de desarrollar un programa de comunicación integral de marketing para resaltar el aspecto natural de los muebles. Analice los problemas que podría tener el director para desarrollar este mensaje y garantizar que los consumidores lo comprendan correctamente. Consulte el proceso de comunicación en la figura 1.2 para obtener algunas ideas. ¿Qué tipo de ruido entorpece el proceso de comunicación?
2. En relación con el ejercicio 1, suponga que el director desea desarrollar un programa de comunicación integral de marketing que destaque un tema centrado en el aspecto natural de los muebles. Este tema aplica a todos los mercados de la empresa, es decir, tanto a los minoristas como a los consumidores. Usando la figura 1.6 como guía, analice brevemente cada elemento del plan de comunicación integral de marketing y cómo incorporarlo al tema general.
3. El director de marketing de una empresa fabricante de neumáticos para automóviles desea integrar el programa de marketing de la empresa a escala internacional. ¿Debe el director seguir un método de estandarización o adaptación? ¿Cómo puede la empresa estar segura de que su programa de marketing se integrará eficazmente en los diferentes países donde vende neumáticos?
4. ¿Qué hace usted generalmente durante los comerciales de televisión cuando ve un programa? ¿Qué porcentaje del tiempo ve usted los comerciales? ¿Qué lo hace verlos? Haga estas mismas preguntas a otras 10 personas. ¿Qué tipo de actividades realiza la gente durante los comerciales?
5. El eslogan de Nike es “Just do it” (“Simplemente hazlo”). ¿Qué mensaje transmite este lema publicitario? ¿Cree usted que transmite un mensaje claro sobre las operaciones de la empresa?
6. La paridad de marca se ha convertido en un problema importante para las empresas. Identifique tres categorías de productos en los que la marca que usted compra no sea muy importante. ¿Por qué el nombre de marca no es importante? Identifique tres categorías de productos en los que la marca sea importante. ¿Qué marca o marcas compra usted comúnmente en cada categoría?

## EJERCICIOS DE APRENDIZAJE INTEGRADO

1. La tienda de surf Ron Jon es tal vez la tienda más famosa de ropa y artículos de playa en Florida. En Hawai, el nombre dominante es Hilo Hattie. Vaya al sitio Web de Hilo Hattie, en [www.hilohattie.com](http://www.hilohattie.com). Compárelo con el sitio de Ron Jon en [www.ronjons.com](http://www.ronjons.com). ¿Los dos sitios tienen temas relativamente comunes? ¿Qué sitio es más atractivo? ¿Por qué?
2. Busque cada una de las siguientes empresas en Internet. Para cada empresa, analice la eficacia con que el sitio Web comunica el mensaje general. Además, analice cómo el equipo de marketing integra el material en el sitio Web. ¿Cómo integra el sitio Web la publicidad de la empresa con otra comunicación de marketing?
  - a. Revlon ([www.revlon.com](http://www.revlon.com))
  - b. J.B. Hunt ([www.jbhunt.com](http://www.jbhunt.com))
  - c. United Airlines ([www.united.com](http://www.united.com))
  - d. Steamboat Resorts ([www.steamboatresorts.com](http://www.steamboatresorts.com))
3. La información es una de las claves para crear un programa exitoso de comunicación integral de marketing. Visite cada uno de los siguientes sitios Web y examine la información y las noticias disponibles en cada sitio. ¿Cómo contribuiría esta información a desarrollar una campaña de marketing integral?
  - a. *Brandweek* ([www.brandweek.com](http://www.brandweek.com))
  - b. *Adweek* ([www.adweek.com](http://www.adweek.com))
  - c. *Mediaweek* ([www.mediaweek.com](http://www.mediaweek.com))
  - d. *Branding Asia* ([www.brandingasia.com](http://www.brandingasia.com))

## PROYECTO DEL ESTUDIANTE

### Rincón creativo

Uno de los productos de más rápido crecimiento de Procter & Gamble es Febreze. Está dirigido a personas a las que no les gusta lavar la ropa y P&G lo ha posicionado como un método alternativo para realizar la tarea. Un mercado objetivo ideal es el que representan los 18 millones de estudiantes universitarios en Estados Unidos. Con los horarios de clase ajetrechos, el trabajo y los eventos sociales, ¿quién tiene tiempo de lavar la ropa? En el caso de los pantalones vaqueros y otras prendas que aún no están realmente sucios, Febreze ofrece la oportunidad de “refrescar” la ropa y eliminar los posibles olores. John Paquin, vicepresidente ejecutivo de

la agencia de publicidad WPP Grey Worldwide, que maneja el producto Febreze, declara que “lavar no es una parte conveniente del estilo de vida en la universidad”. También reconoce que “las compras en los medios tradicionales (como la televisión) no son eficaces para comunicarse con los muchachos de entre 18 y 22 años”.<sup>17</sup> Para obtener más información sobre Febreze, vaya al sitio Web de Febreze en [www.febreze.com](http://www.febreze.com).

1. Identifique medios alternativos que usted emplearía para llegar a los estudiantes universitarios de entre 18 y 22 años.
2. Diseñe un anuncio por Febreze dirigido a la población universitaria. ¿Dónde colocaría el anuncio? ¿Por qué?

## CASO 1 UNA NUEVA SENSACIÓN EN SALSA

Héctor Fernández creó una salsa que se volvió legendaria en sólo unos cuantos años. Héctor opera un restaurante exitoso, El Casa Grande, en Taos, Nuevo México, desde hace muchos años. Un nuevo capítulo en su vida se abrió cuando dos de sus mejores clientes hablaron con él para ofrecerle ayuda para producir y vender su salsa en todo el estado, con la meta de alcanzar distribución regional en 5 años.

Como primer paso, Héctor localizó la oficina central de una importante agencia de publicidad en Albuquerque. La agencia se posicionaba como una organización de “servicio completo”. Héctor se preguntó que querrían decir con exactitud. Se presentó con Matt Barnes, que sería su consultor de marketing y promoción.

Las primeras preguntas de Matt sobre la salsa de Héctor fueron: “¿Por qué es mejor su salsa?” y “¿Hay alguna forma de convencer a la gente de la diferencia?” Héctor respondió que sus clientes a menudo hacían comentarios sobre el sabor y la textura de la salsa. Tenía una fórmula secreta que se preparaba con algunos condimentos poco habituales, que daban mucho sabor a la salsa. Héctor también creía que era menos “líquida” que otras.

El siguiente tema del que hablaron fue sobre los clientes potenciales. Héctor notó que la cocina Tex-Mex era popular para cenar en Nuevo México, así como en el resto del país. Pensaba que su salsa atraería a una amplia variedad de personas que disfrutaban de la cocina Tex-Mex.

La siguiente pregunta de Matt fue sencilla: “¿Quiénes cree usted que son sus competidores más importantes?”

Héctor respondió: “Eso es fácil, Pace y Old El Paso”.

A continuación, Matt preguntó a Héctor qué pensaba acerca de las dos empresas y de sus productos. Sugirió una investigación tanto personal como competitiva. Por ejemplo, Matt preguntó: “¿En qué piensa cuando oye el nombre Pace? ¿Y cuando oye hablar de Old El Paso?” Observó que las dos marcas eran sólidas y que la compañía de Héctor necesitaría una marca convincente para competir.

El siguiente paso fue una visita al sitio Web de cada una de las empresas ([www.pcefoods.com](http://www.pcefoods.com) y [www.olderpaso.com](http://www.olderpaso.com)). Observaron que las dos empresas ofrecían algunos productos iguales y otros diferentes.

Matt preguntó a Héctor qué pensaba acerca de la publicidad y las promociones de cada empresa y sus productos. Héctor respondió: “Bueno, para serle franco, sólo recuerdo un anuncio de televisión. Decía algo acerca de que una de las dos empresas estaba situada en la ciudad de Nueva York en lugar de cerca de México, pero no me acuerdo cuál de las dos era”. Concluyeron que era posible que ninguna de las dos empresas hiciera mucha publicidad tradicional o que Héctor estaba simplemente muy ocupado con su propia empresa para darse cuenta. Héctor señaló que usaba una grabadora DVR para ver televisión y que oía la radio vía satélite tanto en su restaurante como en su automóvil.

Matt sugirió a Héctor que buscara en los periódicos dominicales de las últimas semanas para ver si alguna de las dos empresas había ofrecido cupones de descuento u otras promociones, como un concurso o sorteo. Le dijo a Héctor que sería una gran idea asistir a lugares donde se vendía salsa o se repartían muestras, como las ferias de los condados, las fiestas mexicanas y en parques de béisbol y otros estadios deportivos donde figuraran los “nachos” en el menú.



Fuente: Cortesía de David Murray © Dorling Kindersley.

Héctor preparaba una salsa deliciosa, pero sin nombre de marca y sin plan de comunicación de marketing.

A continuación, analizaron la cuestión crucial: ¿cómo podría la nueva empresa de Héctor convencer a las tiendas de comestibles y otros de que asignaran cierto espacio de anaquel para la salsa, que ocuparía el espacio de algún otro producto?

Por último, Matt le entregó a Héctor un paquete de materiales (véase la figura 1.12). Le pidió a Héctor que pensara en cómo llegar a cada tipo posible de cliente de su producto, incluidas las tiendas de comestibles, otros restaurantes y consumidores particulares que deseaban comprar la salsa. Indicó a Héctor que necesitaba pensar en qué tipo de tácticas de venta usar, qué programas promocionales eran los más importantes y qué aspecto debería presentar la empresa, desde su logotipo y el papel con membrete hasta las tarjetas de presentación entregadas por los representantes de ventas. Matt advirtió: “Recuerde que todo comunica”.

1. ¿Se le ocurre algún nombre de marca que podría usarse no sólo con la salsa, sino con cualquier otro producto relacionado con la salsa que la empresa de Héctor desea vender?
2. ¿Cómo puede competir la empresa de Héctor con Pace y Old El Paso? ¿Hay algún nicho de mercado que la empresa pueda localizar?
3. ¿Qué tipos de tácticas de publicidad y promociones debe usar la empresa? ¿Las tácticas serán iguales dentro de cinco años?

**FIGURA 1.12**  
Elementos que deben incluirse en el programa de CIM

- ◆ Logotipo de la empresa.
- ◆ Nombre de marca del producto y nombre de la empresa.
- ◆ Tarjetas de presentación.
- ◆ Papel con membrete.
- ◆ Bolsas para llevar la mercancía (papel o plástico).
- ◆ Papel de envoltura.
- ◆ Cupones.
- ◆ Regalos promocionales (tazas de café, bolígrafos, lápices, calendarios).
- ◆ Diseño del stand para exposiciones comerciales.
- ◆ Anuncios (vallas espectaculares, espacio utilizado en automóviles y autobuses, televisión, radio, revistas y periódicos).
- ◆ Número gratuito 800 u 888.
- ◆ Base de datos de la empresa.
- ◆ Publicidad cooperativa con otras empresas.
- ◆ Argumentos para ventas personales.
- ◆ Características de los compradores del mercado objetivo.
- ◆ Características de los compradores empresariales.
- ◆ Incentivos de ventas ofrecidos al equipo de vendedores (concursos, premios, gratificaciones y comisiones).
- ◆ Mensajes internos.
- ◆ Revistas y periódicos de la empresa.
- ◆ Informes a los accionistas.
- ◆ Discursos de los líderes de la empresa.
- ◆ Comunicados de relaciones públicas.
- ◆ Programas de patrocinios.
- ◆ Sitio Web.

## CASO 2 LA EMPRESA DE CABLE

Rachel Peterson sabía que enfrentaba varios retos importantes cuando aceptó el empleo de directora de marketing de CableNOW. La empresa era el único proveedor de televisión por cable en seis comunidades de noreste de Louisiana. Todas las ciudades eran, en esencia, “monopolios con licencia”, en el sentido de que ninguna otra compañía de cable podía competir dentro de los límites de la ciudad. Sin embargo, a pesar de esta ventaja, la competencia se estaba volviendo un problema importante.

La televisión vía satélite era el principal competidor de los clientes de CableNOW. Tanto DirecTV como Dish Network habían establecido operaciones en las seis comunidades. Los dos proveedores podían cobrar precios más bajos por los servicios básicos. También habían empezado a competir ofreciendo reducciones de precios en las instalaciones. Esto hacía que cambiar de cable a satélite fuera mucho más fácil para los residentes locales.

El punto de venta principal de CableNOW era la entrega de programación cuando hacía mal tiempo. Las tormentas eléctricas y las nevadas interrumpían por completo la señal satelital. El mal tiempo es común en esa parte de Louisiana; sin embargo, los fenómenos meteorológicos no afectaban la imagen de la televisión por cable. CableNOW también tenía una ventaja competitiva porque la empresa ofrecía anuncios clasificados de

empresas locales y bienes raíces a sus suscriptores. La empresa también proporcionaba imágenes locales de radar y pronósticos del tiempo en los segmentos “Local on the 8s” del Weather Channel. Las empresas de televisión vía satélite no podían ofrecer estas opciones especiales.

Cuando Rachel aceptó el trabajo, sabía que otro problema estaba a punto de presentarse. CableNOW había podido transmitir los canales locales de cada ciudad como parte del paquete de cable básico. Hasta ese año, las empresas de televisión vía satélite no podían ofrecerlo. Dish Network estaba cambiando la mezcla y acababa de firmar un contrato para proporcionar las estaciones locales a los suscriptores. DirecTV no, pero sí ofrecía un mayor número de canales en el paquete básico de la empresa. Como resultado, Rachel sabía que tenía que trabajar mucho ahora que el departamento de marketing luchaba por mantener la participación en el mercado de cada ciudad.

1. ¿Qué imagen o tema debe presentar CableNOW a los suscriptores?
2. ¿Se le ocurre alguna forma de destacar las ventajas que tiene CableNOW en una campaña de publicidad?
3. ¿Cree usted que CableNOW sobrevivirá a estos cambios en los próximos 10 años? ¿Por qué sí o no?

## NOTAS

1. Donald Baack, “Ron Jon’s Surf Shop: Building a Brand in a No-name Marketplace”, *IMC Communique* (primavera de 2004), p. 5; se ingresó a la página [www.ronjon.com](http://www.ronjon.com) el 7 de noviembre de 2007.
2. Diane Brady, “Making Marketing Measure Up”, *BusinessWeek* (13 de diciembre de 2004), pp. 112-13; “Top 10: Issues Facing Senior

Marketers in 2007”, *Advertising Age* 78, número 17 (23 de abril de 2007), p. 23.

3. Jack Neff, “J&J Jolts ‘Old’ Media with \$250M Spend Shift”, *Advertising Age* 78, número 12 (19 de marzo de 2007), pp. 1, 29.
4. Donald Baack, “Communication Processes”, *Organizational Behavior*, Houston: Dame Publications, Inc. (1998), pp. 313-37.

5. James G. Hutton, “Integrated Marketing Communications and the Evolution of Marketing Thought”, *Journal of Business Research* 37 (november 1996), pp. 155-62.
6. Don Schultz, “Invest in Integration”, *Industry Week*, 247, número 10 (18 de mayo de 1998), p. 20; “Integrated Marketing Communications”, *Consortium Benchmarking Study*,

- American Productivity & Quality Center (1999).
7. Lauren Keller Johnson, "Harnessing the Power of the Customer", *Harvard Management Update*, 9 (marzo de 2004), pp. 3-5; Patricia Seybold, *The Customer Revolution*, Londres: Random House Business Books (2006).
  8. "U.S. Online Retail Sales", *Digital Marketing & Media Fact Pack*, Advertising Age, Crain Communications, Inc. (2007), p. 34.
  9. Matt Powell, "A Steady Stride", *SCB* 39, número 11 (noviembre de 2006), p. 15.
  10. Jean-Noel Kapferer, "The Roots of Brand Loyalty Decline: An International Comparison, *Ivey Business Journal* 69, número 4 (marzo-abril de 2005), pp. 1-6.
  11. Debbie Howell, "Today's Consumers More Open to Try New Brands", *DSN Retailing Today* 43, número 20 (25 de octubre de 2004), pp. 29-32.
  12. Sandy Brown, "Study: DVR Users Skip Live Ads, Too", *Brandweek*, 45, número 37 (18 de octubre de 2004), p. 7; Jennifer Lach, "Commercial Overload", *American Demographics* 21, número 9 (septiembre de 1999), p. 20.
  13. "Commercial Breakdown", *Brand Strategy* (marzo de 2004), pp. 46-47.
  14. Don E. Schultz y Philip J. Kitchen, "Integrated Marketing Communications in U.S. Advertising Agencies: An Exploratory Study", *Journal of Advertising Research* (septiembre-octubre de 1997), pp. 7-18.
  15. Stephen J. Gould, Dawn B. Lerman y Andreas F. Grein, "Agency Perceptions and Practices on Global IMC", *Journal of Advertising Research* (enero-febrero de 1999), pp. 7-26.
  16. *Ibid.*
  17. Parekh Rupal, "Febreze Sniffs Out New Target: Dorm Dwellers", *Advertising Age* (abril de 2004), pp. 34-35.



# 2

## Imagen corporativa y administración de marca

### Objetivos del capítulo

Después de leer este capítulo, usted podrá responder las siguientes preguntas:

- ¿Por qué la imagen de una corporación tiene importancia vital?
- ¿Qué tipos de tácticas y planes pueden usarse para crear una imagen corporativa eficaz?
- ¿Qué son las familias de marca, las extensiones de marca, las marcas acompañantes, las marcas conjuntas, las marcas privadas, el valor capital de marca y el reconocimiento de marca?
- ¿Cómo se relacionan los logotipos, paquetes y etiquetas con la administración de la imagen y la marca?
- ¿Qué características de la marca y el producto pueden usarse para establecer una posición positiva en el mercado?

### GUCCI

#### Una marca fuerte trabaja con otras

¿Cuántos artículos de Gucci tiene? Antes de responder, recuerde que en las tiendas Gucci también se venden productos de Yves Saint Laurent, Sergio Rossi, Alexander McQueen, Oscar de la Renta y otras marcas. Desde sus modestos inicios como una empresa de un solo producto, Gucci ha crecido y se ha transformado en uno de los participantes que dominan la industria de la moda. El camino no siempre fue fácil. Gucci comenzó en Italia, dio una vuelta por Bahrein y terminó en los Países Bajos.

La Casa de Gucci fue fundada por Guccio Gucci en Florencia, Italia, en 1921. Gucci era hijo de un artesano que trabajaba el cuero. Mientras visitaba París y Londres, le impresionó la refinación de las culturas que encontró. Regresó a Italia para abrir su tienda, en la que vendía maletas pequeñas y artículos de talabartería. Gucci se volvió una tienda muy popular en poco tiempo al vender artículos de cuero exclusivos.

Conforme la empresa Gucci crecía, la línea de productos fue ampliándose, al igual que el número de establecimientos. Roma y Milán fueron dos de los nuevos sitios. Guccio Gucci murió en 1953 y dejó la empresa a sus hermanos y otros miembros de la familia. Los herederos de Gucci inauguraron tiendas en Londres, París, Nueva York y Palm Beach.

Cuando la familia Gucci vendió lo que quedaba de su participación en la propiedad de la empresa en la década de 1980, la compañía que la compró estaba situada en Bahrein. Por desgracia, la empresa se había expandido con tanta rapidez que perdió el control sobre la calidad y la distribución.

El propietario más reciente es Gucci Group NV, localizado en Ámsterdam. La corporación arregló muchos problemas con la emisión de acciones para financiar el crecimiento. En la actualidad, la línea Gucci incluye relojes, artículos de piel, perfumes, joyería y otros artículos. Gucci Group NV tiene y opera 348 tiendas en todo el mundo.

En Estados Unidos, Gucci se comercializa como una marca seductora de alta moda. Las personas que visitan el sitio Web de Gucci pueden ver los numerosos productos y tiendas que forman parte de la imagen de Gucci. Una de las principales características de la línea Gucci es la elegancia y distinción. Todos los productos de Gucci se anuncian para realzar la misma posición.

En fechas recientes, Gucci designó a tres nuevos directores creativos. Uno dirige la colección de ropa de confección para dama, el segundo administra la colección de ropa de confección para caballero y el tercero está a cargo de los accesorios de moda.

Fuente: Cortesía de AP Wide World Photos.



Gucci constituye un excelente ejemplo de cómo los líderes de una empresa lograron tomar una sola línea de productos y, con el tiempo, construir una poderosa presencia internacional que abarca docenas de productos y nombres de marca. Mantener una posición e imagen de vanguardia impulsa al equipo de marketing de Gucci a innovar y crecer con cada nueva tendencia de la moda.<sup>1</sup>

”

## PERSPECTIVA GENERAL

Uno de los ingredientes cruciales del desarrollo exitoso de un plan de comunicación integral de marketing es la administración eficaz de la imagen de una organización. La **imagen** de la empresa se basa en los sentimientos que los consumidores y empresas tienen por la organización en conjunto y cada una de sus marcas. La publicidad, la promoción para los consumidores, la promoción comercial, las ventas personales, el sitio Web de la empresa y otras actividades de marketing afectan las percepciones que tienen los consumidores de la empresa. Una marca fuerte crea una importante ventaja para cualquier producto o servicio. Cuando la imagen de una organización o alguna de sus marcas se empaña por alguna razón, los ingresos de las ventas y las utilidades pueden desplomarse. Reconstruir o revitalizar una imagen es una tarea difícil.

Los gerentes de marca y los ejecutivos de cuenta de publicidad son responsables de desarrollar y mantener una imagen de calidad. La imagen de la empresa tiene un “resultado neto” al que incluso puede asignársele un valor en los estados de contabilidad. Se espera que los gerentes de publicidad y otros expertos de marketing creen mensajes que (1) vendan productos en el corto plazo y (2) construyan la imagen de la empresa con el transcurso del tiempo. Los creativos de publicidad deben pensar en las metas cuando diseñan los anuncios y campañas promocionales.

Cuando el equipo de marketing comprende con claridad la imagen de la empresa y conoce los puntos fuertes de las marcas en lo individual, es más fácil establecer conexiones sólidas con los consumidores y los clientes del sector de empresa a empresa. Un fundamento firme de CIM combina la comprensión de la imagen y marcas de la empresa con la evaluación del comportamiento de los consumidores y los compradores empresariales. A continuación, el equipo de marketing puede preparar



Fuente: Cortesía de State Farm Insurance Companies. State Farm Mutual Automobile Insurance Company, 1999. Se usa con autorización.

Un anuncio de State Farm que hace hincapié en la seguridad vial.

mensajes coherentes diseñados a llegar a todas las personas que podrían comprar los bienes y servicios de una empresa.

La primera parte de este capítulo examina las actividades que supone la administración de la imagen de una corporación. La segunda parte se ocupa de cómo se desarrollan y promueven las diversas formas de nombres de marca. También se describen el valor capital de marca y la paridad de marca. Los nombres de marca, los logotipos de las empresas, los empaques y las etiquetas se relacionan estrechamente con la imagen de una empresa.

## IMAGEN CORPORATIVA

La comunicación eficaz de marketing comienza con una imagen corporativa claramente definida. La imagen resume qué representa la empresa y la posición que ha establecido. Trátese de las “buenas manos” de Allstate Insurance o los “buenos vecinos” de State Farm Insurance, el objetivo de la administración de imagen es crear una impresión específica en la mente de los clientes y usuarios. En el caso de las compañías aseguradoras, la utilidad, seguridad y prevención de accidentes son elementos comunes y favorables de una imagen fuerte.

Recuerde que lo que los *consumidores* creen acerca de una empresa es mucho más importante que la forma en que ven la imagen los funcionarios de éstas. Nombres corporativos como Dell, Toyota, Nike y ExxonMobile evocan imágenes en la mente de los consumidores. Aunque la versión específica de la imagen varía de un consumidor a otro o de un comprador empresarial a otro, la imagen global de la empresa queda determinada por los puntos de vista combinados de todos los públicos, los que a su vez pueden tener influencia positiva o negativa en los consumidores.

blicos, los que a su vez pueden tener influencia positiva o negativa en los consumidores.

### Componentes de una imagen corporativa

Los consumidores encuentran muchas cosas cuando interactúan con una empresa u organización. Uno de los principales componentes de una imagen corporativa está conformada por las percepciones que tienen los clientes de los bienes o servicios que la organización ofrece. En un estudio realizado por Edelman Asia Pacific, la calidad de los bienes y servicios de la empresa se clasificó como el componente más importante de la imagen corporativa. La disposición de una empresa a respaldar sus bienes y servicios cuando algo sale mal ocupó el segundo lugar muy cercano. El tercero en la lista fueron las percepciones de cómo era el trato de la empresa con sus clientes (por ejemplo, agradable, servicial, o profesional).<sup>2</sup>

La imagen de toda empresa consta de un conjunto único de componentes. La imagen corporativa de un fabricante de automóviles, como Porsche, Mazda, Toyota o General Motors, podría basarse en lo siguiente: (1) evaluaciones de los vehículos, (2) si la empresa es extranjera o nacional, (3) las opiniones de los clientes sobre los anuncios de cada compañía, y (4) reacciones a los concesionarios locales. Además, la imagen de la corporación podría incluir evaluaciones de los empleados de la empresa hechas por los consumidores. De hecho, el mecánico que trata de reparar un vehículo en el taller local del señor Goodwrench podría convertirse en el factor dominante que determine la imagen de General Motors para uno de sus clientes.

Hace poco, Subaru y Mazda crearon programas que tenían el propósito de destacar la importancia de los concesionarios como influencia en las evaluaciones de los consumidores respecto a la imagen corporativa de un fabricante de automóviles. Las dos empresas pusieron en marcha planes pujantes de remodelación de las concesionarias locales con el propósito de ofrecer un ambiente de compras más agradable. El nuevo aspecto de las concesionarias ayudó a mejorar la imagen tanto de Subaru como de Mazda, lo que produjo un aumento en las ventas. Las concesionarias de Subaru que se remodelaron usando el nuevo formato de ventas al menudeo vendieron 54 por ciento más vehículos al siguiente año. Las concesionarias de Mazda que adoptaron el nuevo diseño de ventas al menudeo vendieron 30 por ciento más vehículos.<sup>3</sup> Toyota, reconociendo que muchas mujeres compran automóviles, y que un número todavía mayor tiene in-

fluencia considerable en la decisión de compra, lanzó “Image USA II”. Las recomendaciones del programa proponían que toda concesionaria de Toyota tuviera un área de juegos para niños en la sala de exhibición, una barra de café en el área de servicio y baños decorados con buen gusto.<sup>4</sup> La idea era tornar la imagen de la concesionaria más atractiva para las clientas con el fin de fortalecer la imagen de la compañía.

Una imagen corporativa también contiene elementos invisibles e intangibles (véase la figura 2.1). Cuando los consumidores se enteran de que una compañía farmacéutica o de cosméticos tiene una política que prohíbe las pruebas de productos en animales, esta información se integra a sus actitudes hacia la empresa. Las políticas y prácticas de personal afectan la imagen de la empresa. Las huelgas y controversias laborales a menudo tienen efectos negativos en la imagen de una empresa. La filosofía de negocios de Bill Gates en Microsoft y de Rachel Ray ([www.rachelray.com](http://www.rachelray.com)) afecta la imagen que los consumidores tienen de las dos empresas. Las creencias y actitudes que los consumidores tienen en relación con Japón podrían influir en su opinión de empresas como Sony y Toyota.

La publicidad no pagada negativa tiene el potencial de manchar o dañar las percepciones que tienen los consumidores de la imagen de una corporación. Ejemplos impresionantes de estos acontecimientos tuvieron lugar en Enron, WorldCom y Tyco. Algunos autores creen que los problemas de estas empresas han creado desconfianza hacia todas las corporaciones.

### El rol de la imagen corporativa: perspectiva del consumidor

Desde la perspectiva del consumidor, la imagen corporativa cumple varias funciones útiles. Éstas incluyen:

- Ofrecer tranquilidad en cuanto a las decisiones de compra de productos familiares en situaciones desconocidas.
- Dar tranquilidad con respecto a la compra cuando el comprador tiene poca o ninguna experiencia con el bien o servicio.
- Reducir el tiempo de búsqueda en las decisiones de compra.
- Proporcionar refuerzo psicológico y aceptación social de las compras.

Una imagen corporativa famosa ofrece a los consumidores certeza positiva en cuanto a lo que pueden esperar de una empresa. Una lata de Coca-Cola o Pepsi comprada en Anchorage,



Fuente: The PORSCHE CREST, PORSCHE, 911 y la forma distintiva del automóvil PORSCHE 911 son marcas registradas en Estados Unidos de Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG. Se usan con autorización de Porsche Cars North America, Inc. Derechos de autor registrados por Porsche Cars North America, Inc. Fotógrafo: Erik Ohmli.

Porsche mantiene una imagen corporativa fuerte y positiva.

Elementos tangibles	Elementos intangibles
1. Bienes y servicios vendidos.	1. Políticas corporativas, de personal y ambientales.
2. Tiendas al detalle o minoristas donde se vende el producto.	2. Ideales y creencias del personal corporativo.
3. Fábricas donde se produce el producto.	3. Cultura del país y localización de la empresa.
4. Publicidad, promoción y otras formas de comunicación.	4. Informes de los medios.
5. Nombre y logotipo corporativos.	
6. Empaques y etiquetas.	
7. Empleados.	

**FIGURA 2.1**  
Elementos de la imagen corporativa

Alaska, tiene el mismo sabor que otra adquirida en Liverpool, Inglaterra, o Kuala Lumpur, Malasia. KFC sirve las mismas comidas, u otras muy semejantes, en San Francisco que las que vende en Minneapolis o en París. Un consumidor de vacaciones sabe que si realiza una compra en una tienda Wal-Mart de Texas, puede devolver el artículo, si éste sale defectuoso, en una tienda local en Toronto, Canadá.

Esta tranquilidad tiene todavía más valor cuando el consumidor trata de comprar bienes o servicios con los que tiene poca experiencia. Por ejemplo, las familias que salen de vacaciones. Muchos viajeros buscan los nombres o logotipos de empresas de sus países de origen. Se considera que comprar a una corporación conocida es una estrategia “más segura” que comprarle a una empresa desconocida. Alquilar una habitación en un hotel del que el consumidor no ha oído hablar nunca parece más arriesgado que utilizar un hotel que le resulta conocido. Por tanto, una familia que visita Brasil tal vez no se hospedaría normalmente en el Holiday Inn, pero debido a que es un nombre que reconoce cree que se trata de una opción menos arriesgada que hospedarse en un hotel desconocido.

Otro rol importante que desempeña la imagen corporativa es reducir el tiempo de búsqueda del consumidor. Comprar un producto a una empresa conocida ahorra tiempo y esfuerzo. Una persona leal a Ford pasa menos horas buscando un automóvil nuevo que alguien que no es leal a ningún fabricante de automóviles. Lo mismo es válido en las compras de artículos de bajo costo, como los comestibles. Se ahorra tiempo de búsqueda cuando un consumidor compra artículos de la misma organización, como Campbell’s o Nabisco.

Para muchas personas, comprar a una empresa muy reconocida proporciona refuerzo psicológico y aceptación social. El refuerzo psicológico proviene de la sensación de haber tomado una decisión sensata y la convicción de que el bien o servicio funcionará bien. La aceptación social se deriva de saber que muchas otras personas compran también productos de la misma empresa. Lo más importante es que es muy probable que otras personas, como la familia y los amigos, acepten la decisión.

¿Cuáles son las empresas más prestigiosas? Interbrand elaboró una lista de las 100 marcas corporativas principales. Empresas como Procter & Gamble, que tienen una cartera amplia de productos y marcas, no se incluyeron en la evaluación. Además, las empresas de propiedad privada que no cotizan en bolsa, como VISA, o las empresas que operan con diferentes nombres en distintos países, como Wal-Mart, no fueron incluidas. Usando estos criterios, Interbrand clasificó a Coca-Cola como la primera marca corporativa global. Microsoft fue la segunda. Consulte la lista completa en la tabla 2.1.

### El rol de la imagen corporativa: perspectiva de empresa a empresa

Una imagen corporativa fuerte crea una importante ventaja competitiva en el mercado de empresa a empresa. Muchos de los procesos que afectan a los consumidores particulares también afectan a los compradores empresariales. Esto significa que comprar a una empresa reconocida reduce la sensación de riesgo. Una empresa con una imagen bien establecida facilita la decisión de los clientes empresariales que tratan de reducir el tiempo de búsqueda. El refuerzo psicológico

**TABLA 2.1** Las 10 principales marcas corporativas globales

Lugar	Empresa	Valor de la marca (en miles de millones de dólares)	País de propiedad
1	Coca-Cola	\$65.3	Estados Unidos
2	Microsoft	\$58.7	Estados Unidos
3	IBM	\$57.1	Estados Unidos
4	General Electric	\$51.5	Estados Unidos
5	Nokia	\$33.7	Finlandia
6	Toyota	\$32.1	Japón
7	Intel	\$30.9	Estados Unidos
8	McDonald’s	\$29.4	Estados Unidos
9	Disney	\$29.2	Estados Unidos
10	Mercedes-Benz	\$23.6	Alemania

**Fuente:** Basado en “The 100 Top Brands”, *BusinessWeek* (6 de agosto de 2007), pp. 59-64.

y la aceptación social también pueden estar presentes. Los compradores empresariales que realizan compras de calidad podrían recibir elogios de los líderes organizacionales y otros que participan en el proceso. Por tanto, una vez más, una imagen de empresa o nombre de marca fuerte puede establecer la diferencia en la selección entre competidores.

La imagen de marca es especialmente valiosa para una empresa que se va a expandir al ámbito internacional. Es probable que los miembros de empresas extranjeras se sientan más cómodos de realizar transacciones con una empresa que tiene una imagen corporativa fuerte. El riesgo y la incertidumbre se reducen cuando el comprador conoce algo sobre el vendedor. Por tanto, una empresa como IBM puede expandirse a un nuevo país y ganarse con mayor rapidez la confianza de los consumidores y empresas.

## El rol de la imagen corporativa: perspectiva de la empresa

Desde el punto de vista de la propia empresa, una imagen de renombre genera muchos beneficios:

- Extensión de los sentimientos positivos del consumidor hacia los productos nuevos.
- La posibilidad de cobrar un precio u honorario más elevado.
- Lealtad del consumidor, la cual produce compras más frecuentes.
- Recomendaciones de boca en boca.
- Nivel más alto de poder del canal.
- La posibilidad de atraer empleados competentes.
- Calificaciones más favorables de observadores y analistas financieros.

Una imagen corporativa de calidad sienta la base para el desarrollo de nuevos bienes y servicios. Cuando los consumidores ya están familiarizados con el nombre e imagen corporativos, la introducción de un nuevo producto se vuelve mucho más fácil, porque los clientes de largo plazo están dispuestos a probar algo nuevo. Normalmente, los clientes transfieren su confianza y creencias sobre la corporación a un producto nuevo.

Una imagen corporativa fuerte permite a una empresa cobrar más por sus bienes y servicios. La mayoría de los clientes cree que “reciben aquello por lo que pagan”. A menudo se asocia una calidad superior con un precio más alto. Esto, a su vez, puede producir mayores márgenes de ganancia y utilidades para la empresa.

Además, las empresas que tienen imágenes bien desarrolladas tienen clientes más leales. La lealtad produce clientes que compran una mayor cantidad de productos con el paso del tiempo. También es menos probable que los clientes leales realicen compras de productos sustitutos cuando otras empresas ofrecen descuentos, liquidaciones y otros señuelos para cambiar de marca.

Los niveles más altos de lealtad de los clientes a menudo se relacionan con las recomendaciones positivas de boca en boca. Los comentarios favorables ayudan a generar ventas adicionales y atraen clientes nuevos. La mayoría de los consumidores tienen más fe en las referencias personales que en cualquier otra forma de publicidad o promoción.

Las actitudes positivas de los consumidores crean valor capital corporativo, el cual redundo en mayor poder del canal. Los comercios al detalle o minoristas a menudo ofrecen marcas que los consumidores consideran positivamente. Es decir, compran las marcas que atraen clientes a las tiendas. Como resultado, una empresa que tiene una imagen muy positiva tiene más control y poder en el canal y con los comercios al detalle o minoristas.

Otra ventaja de una imagen corporativa dominante es que atrae empleados competentes. Así como los consumidores se sienten atraídos hacia empresas fuertes, los posibles trabajadores solicitan empleo en compañías que tienen reputaciones sólidas. En consecuencia, se reducen los costos de reclutamiento y selección. Hay menos rotación de empleados, siempre que éstos sean tratados de manera justa.

Una reputación corporativa fuerte a menudo produce una calificación más favorable de los analistas de Wall Street y otras instituciones financieras. Esto es especialmente útil cuando una empresa trata de reunir capital. Además, los legisladores y dependencias gubernamentales tienden a apoyar más a las empresas

El nombre de marca General Mills es muy fuerte y facilita la introducción de productos nuevos.



**FIGURA 2.2**  
Beneficios de una imagen corporativa positiva para el cliente y la empresa

Beneficios para el cliente	Beneficios para la empresa
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Certeza con respecto a la calidad del producto.</li> <li>◆ Tranquilidad cuando el consumidor no está familiarizado con la categoría del producto.</li> <li>◆ Reduce el tiempo de búsqueda.</li> <li>◆ Aceptación psicológica y social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Las extensiones de marca son más sencillas.</li> <li>◆ Posibilidad de cobrar un precio más alto.</li> <li>◆ Mayor lealtad del cliente.</li> <li>◆ Compras más frecuentes.</li> <li>◆ Comunicaciones positivas de boca en boca.</li> <li>◆ Posibilidad de atraer empleados competentes.</li> <li>◆ Opinión más favorable de los analistas financieros.</li> </ul>

que gozan de reputaciones fuertes y positivas. Los legisladores se muestran menos propensos a insistir en medidas que podrían perjudicar los negocios. Es menos probable que los miembros de los órganos de regulación den crédito a rumores de actos contrarios a la ley.

La construcción de una imagen corporativa fuerte proporciona beneficios tangibles e intangibles. Tanto los consumidores como las organizaciones se benefician de una empresa reconocida con reputación bien establecida. La figura 2.2 resume estos beneficios. Los líderes organizacionales dedican cantidades considerables de tiempo y energía a construir y mantener una imagen positiva de la organización. Las empresas clientes esperan que los gerentes de cuenta y creativos de publicidad diseñen programas de marketing que aprovechen las ventajas de tener una imagen corporativa fuerte.

## PROMOCIÓN DE LA IMAGEN DESEADA

La imagen correcta es parte medular del éxito de una organización. Para promover la imagen deseada, el equipo de marketing debe tratar primero de comprender la naturaleza de la imagen actual de la empresa. Luego, las comunicaciones futuras se pueden adaptar para promover la imagen correcta. Estas comunicaciones llegan a todos los públicos, como los clientes, proveedores y empleados.

Los líderes de las empresas estudian la imagen de éstas durante la etapa del análisis de oportunidades de promoción (véase el capítulo 4) del programa de CIM. La imagen se relaciona con las fortalezas y debilidades de una empresa. Una imagen fuerte puede combinarse con una oportunidad descubierta en el entorno externo para crear una importante ventaja estratégica para la empresa.

Cuando el equipo de publicidad estudia la imagen de la compañía, debe acercarse a otros consumidores, en especial aquellos que no son clientes de la empresa, para confirmar sus puntos de vista. Una vez que los miembros de la empresa comprenden cómo la ven otros, pueden tomar decisiones sobre cómo corregir ideas falsas o continuar fortaleciendo la imagen que los clientes tienen en la actualidad. Al tomar decisiones sobre la imagen que se desea proyectar, los especialistas de marketing deben recordar cuatro cosas:

1. La imagen proyectada representa con precisión a la empresa y coincide con los bienes y servicios ofrecidos.
2. Es más fácil reforzar o rejuvenecer una imagen actual que es congruente con el punto de vista de los consumidores que cambiar una imagen bien establecida.
3. Es difícil cambiar las imágenes que la gente tiene de una empresa determinada. En algunos casos, no es posible modificar la imagen actual o tratar de crear una imagen completamente nueva.
4. Las reseñas negativas o críticas de la prensa pueden destruir con rapidez una imagen que tardó años en crearse. Se necesita mucho tiempo para reestablecer o reconstruir la imagen de la empresa cuando la reputación de ésta ha sufrido daños.

## Creación de la imagen correcta

En cada industria, la imagen correcta envía un mensaje claro acerca de la naturaleza única de la organización y de sus productos. Una imagen fuerte representa con precisión lo que la empresa

vende. En el anuncio de BMW que se presenta en esta sección, el objetivo es reforzar la idea que BMW es un producto de calidad y la marca de mayor prestigio en la industria de las motocicletas. El mensaje es que “las motocicletas BMW son el sello indiscutible de un verdadero paseo”, según Kerri Martin, gerente de marca de BMW.<sup>5</sup> Cuando una imagen está bien establecida, se pueden crear otras promociones alrededor de la reputación. Esto fomenta la lealtad de los clientes a largo plazo y las ventas futuras.

La creación de la imagen correcta es a menudo más difícil para una empresa pequeña. Con frecuencia, no existe una imagen específica. Por ejemplo, Portillo's Hot Dogs operaba en Chicago desde hacía 42 años. Cuando el propietario Dick Portillo decidió inaugurar un nuevo establecimiento, se quedó pasmado al enterarse de que 30 por ciento de las personas de la zona nunca había oído hablar de Portillo's. Con más de 2,300 lugares en Chicago que ofrecían *hot dogs*, iba a ser difícil atraer la atención de los posibles compradores.

Portillo se reunió con una agencia de publicidad. Juntos, decidieron crear anuncios de televisión y radio que proyectaran la imagen que los restaurantes Portillo's eran “acogedores y divertidos”. Según Portillo, el programa integral de publicidad de imagen que se produjo creó una imagen “acogedora y divertida” y su cadena de restaurantes empezó a pasar por “una buena racha”.<sup>6</sup>

## Rejuvenecimiento de una imagen

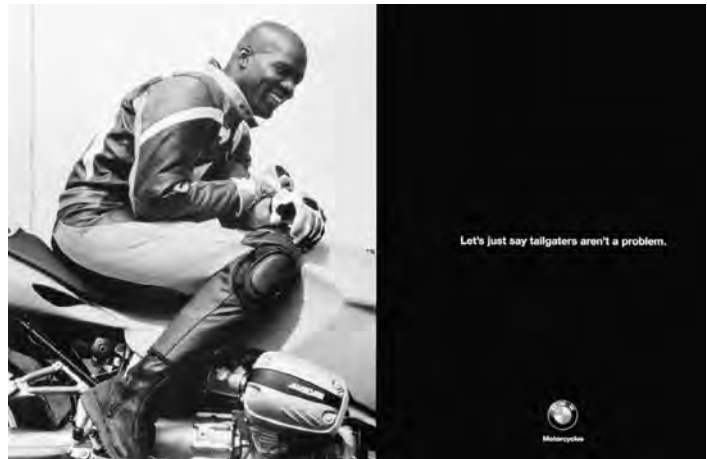
Rejuvenecer una imagen ayuda a la empresa a vender productos nuevos y a atraer otros clientes. Al mismo tiempo, reforzar los aspectos previos de la imagen ayuda a la empresa a conservar clientes leales, que se sienten cómodos con la imagen original de la empresa. La clave de la reingeniería exitosa de una imagen es mantener la congruencia con la imagen anterior y, al mismo tiempo, incorporar elementos nuevos para expandir el público objetivo de la empresa.

Puede ser difícil rejuvenecer la imagen de una empresa. Se necesita tiempo y esfuerzo. McDonald's enfrentó este problema cuando la empresa recibió publicidad no pagada negativa sobre cuestiones relacionadas con la salud y el menú. Según Wendy Cook, vicepresidenta de marketing e innovaciones del menú de McDonald's en Estados Unidos, la clave para rejuvenecer la imagen de la empresa fue enviar el mensaje de que es posible comprar alimentos saludables en McDonald's. El producto principal con el que encabezaron el esfuerzo fue una serie de ensaladas. Antes de lanzar la nueva línea de ensaladas, el equipo de marketing de McDonald's conversó con mujeres, el mercado objetivo. El equipo averiguó que las mujeres se fijan en detalles como los aderezos completamente naturales, con opciones de bajo contenido de grasa, y los 16 tipos diferentes de lechuga. Usando esta información, se crearon nuevos anuncios con un enfoque de “conversación entre mujeres”, donde ellas descubrían una magnífica ensalada con una variedad de opciones. Este método de marketing integrado ayudó a modificar la imagen de McDonald's entre las mujeres trabajadoras que podrían ir a comer a sus restaurantes.<sup>7</sup>

Holiday Inn enfrentó una situación parecida. Los consumidores pensaban que la cadena hotelera estaba formada por hoteles viejos con decoración pasada de moda. Para recuperar su imagen de nivel medio, se invirtieron más de 1,000 millones de dólares en renovaciones y actualizaciones interiores y exteriores; se vendieron 150 inmuebles que no cumplían los nuevos requisitos y el producto de la venta se invirtió en los hoteles restantes. Helen Travers, planificadora de viajes corporativos, declaró: “Ya era hora. Mis clientes no se han hospedado en los hoteles Holiday Inn desde hace años [porque] la cadena no se ha mantenido al día”. El equipo de marketing de Holiday Inn también creó un nuevo logotipo. La meta era rejuvenecer la marca y recuperar a los viajeros de negocios que había perdido.<sup>8</sup>

## Cambio de una imagen

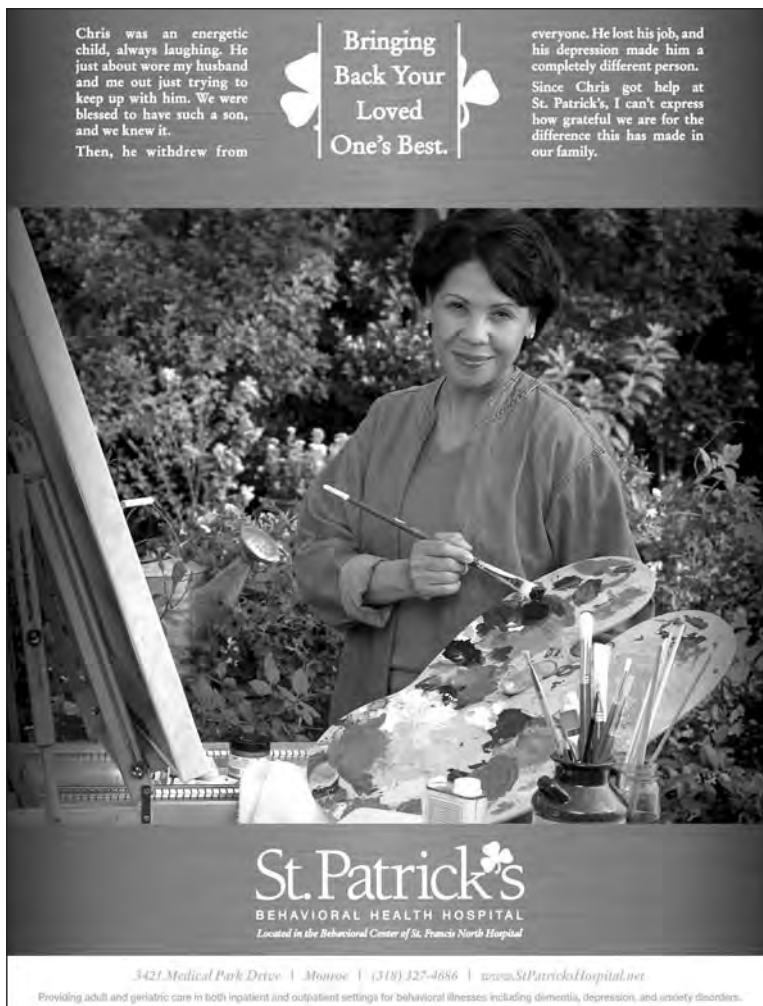
Es difícil cambiar por completo la imagen que la gente tiene de una empresa. Sin embargo, es necesario cambiar la imagen cuando los mercados captados comienzan a reducirse o a desaparecer, o cuando la imagen de la empresa ya no coincide con las tendencias de la industria y las expectativas de los consumidores. En ese momento, los líderes de la empresa deben pensar



Un anuncio para construir la imagen de las motocicletas BMW.

**Fuente:** Cortesía de BMW of North America, LLC. © 1999 BMW of North America, Inc. Todos los derechos reservados. La marca comercial y el logotipo de BMW están registrados. Este anuncio se reproduce con la autorización de BMW of North America, Inc., para propósitos promocionales exclusivamente.





Fuente: Cortesía de Newcomer, Morris and Young, Inc.

El Hospital de Salud Mental St. Patrick's creó este anuncio para tratar de cambiar la percepción que tiene el público en relación con la atención de la salud mental.

**FIGURA 2.3**  
Categorías de nombres corporativos

que no será fácil cambiar una imagen que se ha desarrollado durante décadas. Para cambiar una imagen se necesita más que un anuncio bien hecho, un comunicado de prensa o añadir un color al logotipo y los letreros de las tiendas al detalle o minoristas. El cambio comienza internamente con el personal y los productos de la empresa y luego se extiende externamente a los proveedores, otras empresas y, en especial, a los consumidores.<sup>10</sup>

## NOMBRE CORPORATIVO

Un nombre corporativo es la bandera general bajo la cual todas las demás operaciones tienen lugar. Según David Placek, presidente y fundador de Lexicon, Inc., “el nombre corporativo es en realidad la piedra angular de la relación de la empresa con sus clientes. Establece la actitud y el tono y constituye el primer paso para establecer una personalidad”.<sup>11</sup> Los nombres corporativos pueden dividirse en las siguientes cuatro categorías con base en su significado real, implícito o visionario (véase la figura 2.3).<sup>12</sup>

Los nombres *explícitos* son, por ejemplo, Midwest Airlines y BMW Motorcycles USA. Los nombres *implícitos* incluyen FedEx e IBM (International Business Machines). Los nombres *conceptuales*, como Google y Krispy Kreme, adoptan un enfoque diferente. El nombre “Google”

detenidamente en lo que desean cambiar, por qué desean realizar el cambio y cómo se proponen lograr la tarea.

Una empresa que reconoció la necesidad de cambiar su imagen mientras enfrentaba retos inmensos es AT&T. Muchos consumidores asocian a AT&T con los teléfonos fijos pasados de moda y la enorme guía telefónica amarilla. No ven a la empresa como líder en las redes digitales de alta velocidad y los teléfonos móviles. Con la compra de Cingular, AT&T entró en la industria de servicio de telefonía móvil y redes. En el momento de la compra, los ejecutivos de la empresa decidieron conservar el nombre AT&T y convencer a los consumidores de que la empresa se había renovado y era capaz de satisfacer las necesidades de comunicación de todos. No obstante, el cambio de imagen no ocurrió.

Reconociendo la necesidad de modificar las percepciones que tenían los consumidores de AT&T, los funcionarios de la empresa incorporaron el color anaranjado de Cingular en la combinación de colores de su marca. El color anaranjado se añadió a los estados de cuenta mensuales, así como a las tiendas al detalle o minoristas y el sitio Web de la empresa. Para coincidir con la adición del color anaranjado, AT&T emprendió una campaña de publicidad nacional en la que aparecían profesionales y jóvenes de todo el mundo usando productos inalámbricos de AT&T. La empresa también se asoció con Apple para lanzar el iPhone.<sup>9</sup>

Está por verse si estos cambios bastarán para transformar la imagen de AT&T, de la compañía de teléfonos fijos pasados de moda a algo más moderno. Algunos expertos de marketing creen que la imagen está demasiado arraigada para poder cambiarla. Otros creen que es posible lograr el cambio. El tiempo lo dirá. El equipo de administración de AT&T reconoce

- ◆ **Nombres explícitos.** Revelan lo que la empresa hace.
- ◆ **Nombres implícitos.** Contienen palabras o partes de palabras reconocibles que transmiten lo que la empresa hace.
- ◆ **Nombres conceptuales.** Captan la esencia de lo que la empresa ofrece.
- ◆ **Nombres iconoclastas.** Representan algo único, diferente y memorable.

evoca la visión de un lugar donde es posible encontrar un sinnúmero de artículos, y “Krispy Kreme” evoca confites rellenos de crema deliciosa. Monster.com y Fathead.com son ejemplos de *nombres iconoclastas*.

Las primeras dos categorías (nombres explícitos e implícitos) son más sencillas de comercializar. Hacen más fácil que el consumidor recuerde el bien o servicio. Las otras dos categorías (nombres conceptuales e iconoclastas) requieren un mayor esfuerzo de marketing que garantice que los consumidores conecten el nombre corporativo con los bienes y servicios vendidos.

## LOGOTIPOS CORPORATIVOS

Otro aspecto de la imagen de una corporación es el logotipo. Un **logotipo corporativo** es un símbolo que se usa para identificar una empresa y sus marcas, lo cual ayuda a transmitir la imagen corporativa de conjunto. El logotipo debe diseñarse con cuidado para que sea compatible con el nombre de la corporación. Muchas organizaciones han gastado millones de dólares en la selección y promoción de nombres y logotipos corporativos. Todos los días se bombardea a los consumidores con numerosos anuncios. Un nombre corporativo fuerte que contenga un logotipo bien diseñado puede ser un poderoso elemento que ayude a los consumidores a recordar marcas específicas y anuncios de empresas. El tiempo de búsqueda también puede reducirse, ya que los consumidores buscan productos corporativos específicos que son fácilmente identificables por logotipos y nombres. Los logotipos y nombres corporativos de calidad deben pasar las cuatro pruebas que se muestran en la figura 2.4.<sup>13</sup>

Los logotipos son importantes sobre todo en las compras en tiendas. La mente procesa los elementos visuales más rápido que las palabras. Los compradores pueden reconocer con mayor rapidez un logotipo corporativo. El reconocimiento de logotipos ocurre en dos niveles. Primero, el consumidor podría recordar haber visto el logotipo anteriormente. Éste se almacena en la memoria, y cuando el consumidor lo ve en la tienda, se estimula la memoria. Segundo, un logotipo puede recordar al consumidor la marca o nombre corporativo. Este recordatorio puede suscitar sentimientos positivos relativos a la corporación o al producto de marca.

Los logotipos exitosos producen significados compartidos por los consumidores. Cuando un logotipo tiene un significado consensual entre los clientes, el proceso se conoce como **codificabilidad del estímulo**. Los logotipos que tienen un nivel alto de codificabilidad del estímulo evocan significados consensuales dentro de una cultura o subcultura (como la roca de Prudential). Los logotipos con un alto grado de codificabilidad se reconocen más fácilmente, como los de Apple, McDonald's y Pepsi. Las empresas que tienen logotipos con un grado bajo de codificabilidad deben gastar más dinero en publicidad. El reconocimiento procede más de la familiaridad que de la codificabilidad del estímulo. Por ejemplo, Nike gastó una suma considerable de recursos para lograr que el símbolo “swoosh” (una especie de marca de verificación redondeada) fuera reconocible para los consumidores de los diversos mercados objetivo. Al principio, este símbolo, por sí solo, no evocaba ninguna imagen específica de la empresa.

La figura 2.5 da una idea de lo que intervino en la creación de algunos logotipos famosos. Observe que el logotipo de Apple, creado por Rob Janoff de Regis McKenna Advertising en 1977, es una manzana mordida, para que los consumidores no lo confundieran con un tomate. El logotipo del “swoosh” de Nike fue creado en 1971 por Carolyn



Fuente: Cortesía de Sartor Associates, Inc.

Haik Humble Eye Center es un nombre corporativo explícito.

Sartor Associates diseñó cinco logotipos diferentes para Achievers, Inc.



Fuente: Cortesía de Sartor Associates, Inc.

- ◆ Reconocible.
- ◆ Familiar.
- ◆ Produce significado consensual entre los consumidores del mercado objetivo de la empresa.
- ◆ Evoca sentimientos positivos.

**FIGURA 2.4**  
Cuatro pruebas de los logotipos y nombres corporativos de calidad

- ◆ **Apple:** creado por Rob Janoff, de Regis McKenna Advertising, en 1977. Algunas personas creen que la mordida representa la manzana de Adán y Eva, pero en realidad se incluyó para que la gente no confundiera la manzana con un tomate.
- ◆ **Coca-Cola:** uno de los logotipos más sobresalientes del mundo. Fue creado en 1886 por Frank Robinson, que era el tenedor de libros de John Pemberton, creador de Coca-Cola. Robinson fue seleccionado para diseñar el logotipo porque tenía buena letra.
- ◆ **FedEx:** creado por Landor Associates en 1994. Los diseñadores del logotipo conservaron los colores anaranjado y morado, pero abreviaron el nombre a “FedEx”, para que se usara como un verbo.
- ◆ **McDonald’s:** antes de que McDonald’s adoptara el logotipo de los arcos, éstos representaban el triunfo militar. Ahora representan el triunfo de la hamburguesa con queso. Los arcos fueron adoptados en 1962 como logotipo. Antes de los arcos, McDonald’s usaba la mascota Speedee, una caricatura.
- ◆ **Nike:** el símbolo “swoosh” fue diseñado en 1971 por Carolyn Davidson, una estudiante de diseño gráfico. Phil Knight, fundador de Nike, le pagó 35 dólares por el diseño. En 1983, la retribuyeron con acciones de Nike.
- ◆ **Playboy:** Hugh Hefner planeó originalmente llamar a la revista *Stag Party* y usó un ciervo como logotipo. Poco antes de que se publicara el primer número de la revista, su abogado le aconsejó que no usara ese nombre y logotipo. El logotipo del conejito fue creado por el director de arte Art Paul en tan sólo 30 minutos. Apareció en el segundo número de la revista.
- ◆ **Starbucks:** el logotipo de la sirena estilizada se creó en 1971. En la tienda original de Seattle, la sirena aparece con el torso descubierto y tiene el cabello diferente. El logotipo se basó en el trabajo realizado por Hadank, un diseñador gráfico de Alemania.

**FIGURA 2.5**  
¿Cómo se crearon estos logotipos?

Fuente: Tomado de “The Logo” por Gavin Edwards de *Rolling Stone*, 15 de mayo de 2003. © Rolling Stone LLC 2003. Todos los derechos reservados. Se reproduce con autorización.

Davidson, una estudiante de diseño gráfico. Sólo le pagaron 35 dólares por el diseño. Sin embargo, posteriormente, Phil Knight, fundador de Nike, decidió que Carolyn debía recibir remuneración adicional.

## DESARROLLO DE MARCA

Muchos de los beneficios de una imagen corporativa fuerte también aplican a las marcas. La diferencia principal entre las dos es de alcance. Las **marcas** son nombres asignados a un producto o servicio en lo individual o a un grupo de productos complementarios. La imagen de la corporación abarca todos los aspectos de las operaciones de la empresa. La corporación Hormel ofrece varias marcas, entre otras, Dinty Moore, Jennie-O, Chi-Chi’s Mexican Products, Valley Fresh, Farmer John y SPAM.

Un nombre de marca eficaz permite que la empresa cobre más por los productos, lo que a su vez incrementa los márgenes brutos. Las marcas fuertes proporcionan a los clientes certeza respecto a la calidad y reducción del tiempo de búsqueda en el proceso de compra.

Una de las principales características que debe tener una marca fuerte es que contiene algo que resulta **sobresaliente** para los clientes. El atributo sobresaliente puede provenir de varias fuentes. Una es que el producto o la marca tiene beneficios que los consumidores consideran importantes y de mejor calidad que otras marcas. Otra puede provenir de la opinión que la marca tiene una buena relación entre calidad y precio. Una tercera causa podría ser la creencia de que la marca es superior a otras debido a su imagen. Los consumidores recomiendan las marcas a sus familiares y amigos debido a una o más propiedades sobresalientes.<sup>14</sup>

### Desarrollo de un nombre de marca fuerte

El desarrollo de una marca fuerte comienza con el descubrimiento del porqué los consumidores compran una marca y las razones por las que vuelven a comprarla. Las preguntas que hay que plantear son:

- ¿Cuáles son los beneficios más convincentes de la marca?
- ¿Qué emociones suscita la marca ya sea durante o después de la compra?
- ¿Qué palabra describe mejor a la marca?
- ¿Qué es importante para los consumidores en la compra de la marca?

Una vez que se conocen las respuestas a estas preguntas, el equipo de marketing de la empresa puede cultivar una posición de marca más fuerte.

Existen dos procesos importantes que ayudan a establecer un prestigio más sólido de la marca. Primero, el nombre de marca debe promoverse de manera prominente a través de anuncios repetitivos. La cantidad abrumadora de marcas y anuncios que los consumidores ven hace que la repetición sea esencial para captar la atención del comprador. La repetición aumenta las

probabilidades de que una marca y el mensaje que la acompaña se almacene en la memoria de largo plazo y se recuerde.

Segundo, el nombre de marca debe asociarse con la característica más prominente del producto. Muchos consumidores asocian a Crest con “prevención de caries”. Coca-Cola trata de asociar su nombre con un producto que es “refrescante”. Para Volvo la impresión es “seguridad”. Para BMW, es “desempeño en la conducción”.

Las marcas desarrollan historias. Tienen personalidades. Incluyen fortalezas, debilidades y defectos. Muchas marcas producen árboles genealógicos. Una **familia de marcas** es aquella que la empresa usa para ofrecer una serie o grupo de productos bajo un nombre de marca. Por ejemplo, la marca Black & Decker está presente en numerosas herramientas eléctricas. La ventaja de una familia de marcas es que los consumidores generalmente transfieren la imagen asociada con el nombre de marca a cualquier nuevo producto que se agregue a las líneas actuales. Cuando Black & Decker ofrece una nueva herramienta eléctrica, el nuevo artículo asume automáticamente la reputación asociada al nombre Black & Decker. Estas asociaciones de transferencia ocurren siempre que el nuevo producto pertenezca a la misma categoría de producto. Cuando otros productos no se relacionan con la mercancía central de la marca, la transferencia de lealtad puede no ocurrir con la misma facilidad.

La meta del desarrollo de marca es distinguir un producto de sus competidores. Los investigadores de mercado deben tratar de identificar lo que representa la marca, lo que los consumidores reconocen y es sobresaliente para ellos. Cuando estas tareas se realizan correctamente ocurre un reconocimiento más eficaz de la marca. En el mercado de sistemas de suspensión de automóviles, la marca Skyjacker es muy conocida entre muchos consumidores, distribuidores y fabricantes de automóviles.

Después de lograr el reconocimiento de la marca, el siguiente paso es prolongar su éxito. El secreto de una vida larga de una marca reside en encontrar un punto de venta único y no abandonarlo. Crest ha pregonado su poder para combatir las caries durante años. Tide se ha considerado un detergente muy potente para lavar ropa durante décadas. Recuerde que algunas marcas experimentan decadencia. Si una empresa espera demasiado tiempo para responder, el resultado podría ser la desaparición final de la marca. Si el desgaste se detecta a tiempo, es posible revivir y dar nueva vida a la marca. El equipo de marketing debe prestar especial atención a cómo se percibe cada marca y cómo se desempeña a través del tiempo.<sup>15</sup>

## VALOR CAPITAL DE MARCA

Uno de los principales problemas con el que se topan muchas empresas establecidas es la *paridad de marca*. La paridad de marca ocurre cuando hay pocas distinciones tangibles entre marcas competidoras en los mercados maduros. Paridad de marca significa que los clientes sólo perciben diferencias menores entre los productos. En muchas categorías de productos incluso es difícil detectar variaciones menores.

Una fuerza importante que puede ayudar a combatir el problema de la paridad de marca es el valor capital de marca. El **valor capital de marca** (*brand equity*) es un conjunto de características exclusivas de una marca. En esencia, el valor capital de marca es la percepción que un bien o servicio, que ostenta determinado nombre de marca, es diferente y mejor.

El valor capital de marca crea varios beneficios. Primero, permite a la empresa cobrar un precio más elevado. La empresa conservará una mayor participación de mercado de lo que se esperaría en el caso de un producto no diferenciado. El valor capital de marca es una fuente de poder de canal en los tratos de la empresa con los comercios al detalle o minoristas. Este poder, a su vez, conduce a una posición mejorada en términos de espacio de anaquel y exhibidores. El valor capital de marca también influye en los mayoristas, ya que afecta lo que venden

Fuente: Cortesía de Skyjacker Suspensions.

En el mercado de sistemas de suspensión de automóviles, Skyjacker es una marca reconocida.

- |   |  |
|---|--|
| 1. Permite a los fabricantes cobrar más por los productos.                      | 5. Sirve como arma para evitar que los consumidores cambien de marca debido a promociones de ventas. |
| 2. Crea márgenes brutos más amplios.  | 6. Previene el deterioro de la participación de mercado.   |
| 3. Confiere poder con los detallistas y mayoristas.                             |  |
| 4. Capta espacio adicional en los anaqueles de tiendas al detalle o minoristas. |  |

**FIGURA 2.6**  
Beneficios del valor capital de marca

y las marcas que alientan a sus clientes a comprar. Los mayoristas a menudo venden varias marcas, pero ponen más énfasis en las marcas que tienen mayor valor capital.

En los mercados de empresa a empresa, el valor capital de marca a menudo permite a una empresa cobrar un precio más alto. El valor capital también influye en las selecciones que se hacen durante el proceso de toma de decisiones de compra. Los productos que tienen un valor capital de marca fuerte a menudo se prefieren a los productos que tienen valor capital bajo, o a las marcas que las empresas conocen muy poco. El mismo escenario se presenta en los mercados internacionales. El valor capital de marca abre las puertas de empresas, agentes de comercio y detallistas extranjeros y ofrece privilegios que los productos que tienen un valor capital de marca bajo no pueden obtener.

El valor capital de marca es un arma poderosa que puede disuadir a los consumidores de buscar un producto más barato, ofertas u otros incentivos para comprar otra marca. El valor capital de marca previene el deterioro de la participación del producto en el mercado, incluso cuando existe proliferación de marcas aunadas a maniobras promocionales interminables de los competidores. Otros beneficios del valor capital de marca se presentan en la figura 2.6.

### Pasos para construir el valor capital de marca

El reconocimiento y recordación del nombre de marca pueden lograrse mediante la publicidad repetitiva. Sin embargo, para construir valor capital de marca se requiere que la empresa logre algo más que el simple reconocimiento de la marca. El reconocimiento es sólo la primera etapa del programa de marketing. La construcción del valor capital de marca incluye los pasos que se resumen en la figura 2.7.

El primer paso para construir valor capital es tener una marca distintiva y decidir qué punto de venta único debe promoverse. Parte de este análisis implica la necesidad de innovar continuamente. Muchos productos compiten en mercados maduros. Las empresas que no innovan y siguen adelante muy pronto se quedan rezagadas. Por ejemplo, podría ser tentador para Procter & Gamble no hacer pequeños ajustes a la marca Tide. Sin embargo, actuar de este modo podría ocasionar una erosión constante de la participación de mercado para las marcas con características nuevas. En vez de ello, el equipo de gerencia de Procter & Gamble amplió la familia de detergentes Tide para incluir nuevos productos, como Tide Coldwater y Tide Kick. Tide Kick es una tasa de medir que sirve también como artefacto para tratar las manchas antes de lavar la ropa. El resultado de esta innovación continua fue una ganancia de 2.6 por ciento en las ventas de la empresa, cuando las ventas de la industria en general aumentaron menos de 1 por ciento.<sup>16</sup>

En la sociedad actual, los clientes quieren innovaciones y nuevos productos. También los quieren pronto. El diseñador de bolsos de mano Coach acostumbraba lanzar nuevos productos trimestralmente. Ahora los artículos nuevos se dan a conocer mensualmente. Lew Frankfort, director general de Coach, afirma que: “Para que las marcas sigan siendo relevantes, hay que mantenerse alerta. La complacencia no tiene lugar en este mercado”. En un mes determinado, los productos nuevos representan hasta 30 por ciento de las ventas de las tiendas al detalle o minoristas en Estados Unidos.<sup>17</sup>

Otro ingrediente de la construcción del valor capital de marca es integrar medios nuevos y viejos. Los consumidores están expuestos al bombardeo constante de mensajes publicitarios de una multitud de fuentes. Por tanto, el equipo de marketing debe tratar de integrar todos los mensajes, al tiempo que busca nuevos métodos de comunicación no tradicionales. Aunque la televisión, radio, revistas y periódicos siguen siendo medios fundamentales, los métodos alterna-

**FIGURA 2.7**  
Pasos en la construcción del valor capital de marca

- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| 1. Investigar y analizar qué se necesita para que la marca sea distintiva. | 3. Actuar rápido.                   |
| 2. Practicar la innovación continua.                                       | 4. Integrar medios nuevos y viejos. |
|  | 5. Centrarse en la dominación.      |

tivos de publicidad más recientes pueden contribuir a fortalecer el nombre de una marca. Por ejemplo, Pontiac ha trasladado una gran parte de su publicidad en televisión del horario estelar a los torneos de basquetbol de la NCAA y otros espectáculos deportivos. Además, el equipo de marketing traspasó cantidades significativas de dólares a los juegos en línea, los anuncios de Internet y la música con marca.<sup>18</sup>

Pepperidge Farm ha ido incluso más lejos. La empresa tiene un nuevo tema de campaña: “Connecting through cookies”. El componente principal de la campaña es un sitio Web, [www.artofthecookie.com](http://www.artofthecookie.com), donde las mujeres pueden comunicarse. Una cita en el sitio dice: “La amistad con nuestras amigas enriquece nuestra vida en gran medida”. Además de permitir a las mujeres establecer contacto entre ellas, el sitio también muestra videos del viaje a campo traviesa de Sally Horchow de Las Vegas a Nantucket. Durante el viaje, la señora Horchow habló a las mujeres sobre cómo hacer y mantener amistades. Ella actúa como coanfitriona del sitio y es autora del libro *The Art of Friendship: 70 Simple Rules for Making Meaningful Connections*.<sup>19</sup>

Han apoyado el sitio Web con anuncios impresos, así como con una iniciativa de relaciones públicas que incluyó una encuesta entre mujeres estadounidenses sobre el tema de la amistad. Los anuncios se publicaron en revistas como *Country Living*, *Good Housekeeping* y *Redbook*. El titular de cada uno de ellos era: “Amistad: ¿es para ti una forma de arte o un arte perdido?” El objetivo del sitio Web y los anuncios impresos es forjar una conexión emocional con las clientas, que es difícil de alcanzar utilizando sólo la publicidad en medios de transmisión.

Pepperidge Farm no es la única empresa que ha puesto en práctica el marketing de redes sociales. Un creciente número de empresas, como Blockbuster, Circuit City, Coca-Cola, Sony y Microsoft, ahora se anuncian en sitios Web de redes sociales, como Bebo, Buzznet, Facebook y MySpace. De acuerdo con eMarketer, una empresa de investigación, se gastan más de 2,000 millones de dólares en publicidad en estos tipos de sitios Web.<sup>20</sup>

El valor capital de marca implica dominación. La *dominación* es la firme convicción de que la marca es la número uno en la categoría del producto. La dominación puede tener lugar en una región geográfica o en una categoría de producto más pequeña o nicho de mercado. Para dominar, la marca debe ser considerada número uno en cierto sentido. Los procesadores Intel gozan de este prestigio. En el caso de los automóviles, el número uno en términos de seguridad es Volvo. Dominación significa cumplir lo que se promete. Los clientes tienen que creer que el procesador Intel es el mejor y que Volvo es el automóvil más seguro.

Para desarrollar el valor capital de marca en el mercado global competitivo de la actualidad se requiere innovación de punta. Los líderes de las empresas deben ofrecer productos de vanguardia y actuar más rápido que la competencia para llegar de manera efectiva al mercado. El mensaje de la marca debe sobresalir. El valor capital de marca crece cuando el mismo mensaje integrado que se oyó antes llega a los consumidores en un lugar nuevo y a través de un medio diferente.

## Medida del valor capital de marca

Es difícil tratar de determinar si existe valor capital de marca. Un método que emplean los expertos en marketing es las métricas de marca. Las **métricas de marca** miden los rendimientos de las inversiones en el desarrollo de la marca. Las mediciones de las actitudes asociadas con el desarrollo de marca pueden usarse para dar seguimiento a la conciencia, recordación y reconocimiento. Para incrementar su poder, estos factores pueden relacionarse con otras variables (por ejemplo, conciencia de marca aunada con intención de comprar). La conciencia de marca también puede conectarse con el uso de la clase de producto (mostaza) o la marca (Kraft, Grey Poupon). Recuerde que cuando se mide la conciencia, recordación y reconocimiento, es posible que una marca se recuerde por razones negativas y positivas.<sup>21</sup>

Reconociendo que las marcas populares no son siempre marcas poderosas, AlixPartners desarrolló un método para medir la fuerza de una marca con base en la popularidad, nivel de confianza y nivel de desconfianza. La figura 2.8 muestra las 10 marcas más poderosas, según AlixPartners.<sup>22</sup> De acuerdo con esta empresa, las mejores marcas en el futuro serán aquellas que tengan un nivel alto de conciencia, despierten un alto grado de confianza en los consumidores y



Fuente: Cortesía de The Joplin Globe, Joplin, MO.

Mercedes Benz es una marca dominante en la clase de vehículos de lujo.

**FIGURA 2.8**  
Las 10 marcas más poderosas

Marca	Índice de confianza (%)	Índice de desconfianza (%)	IPM
Sony	9.2%	1.8%	75.1
Johnson & Johnson	5.7	0.5	55.3
Kraft	5.2	0.6	48.7
Procter & Gamble	5.8	1.1	48.2
Campbell's	3.5	0.4	32.9
Toyota	4.1	1.2	28.0
Tylenol	3.2	0.6	27.2
Dell	5.1	2.1	27.0
General Mills	2.7	0.2	25.9
Hewlett-Packard	4.0	1.5	23.5

Fuente: Basado en Fred Crawford, "Branding Isn't Like High School", *Retail Merchandiser* 47, número 6 (julio-agosto de 2007), pp. S4-S9.

tengan niveles bajos de desconfianza, todo lo cual resultará en calificaciones más altas del índice de poder de la marca (IPM).

DSN Retailing siguió un método diferente para medir el valor capital de las marcas y pidió a los clientes que identificaran su marca preferida en una categoría particular de productos.<sup>23</sup> La figura 2.9 presenta la lista completa de cada una de las categorías.

Aunque estos métodos para medir el valor capital de marca pueden proporcionar información válida, los directores generales y otros líderes corporativos a menudo quieren cifras reales y concretas. Uno de estos métodos para generar cifras concretas se conoce como el método de *prima de ingresos*. El método compara un producto de marca con el mismo producto sin marca. Para calcular la prima de ingresos de la marca, los ingresos generados por una marca particular se comparan con los de una marca privada. La diferencia es la prima de ingresos, o valor, de esa marca y equivale al valor capital de marca que se ha acumulado.<sup>24</sup>

## EXTENSIONES DE MARCA Y MARCAS ACOMPAÑANTES

Un método común que puede usar una empresa para incursionar en un mercado nuevo es una *estrategia de extensión de marca*. La figura 2.10 identifica varios tipos de estrategias de marca. **Extensión de marca** es el uso de un nombre de marca establecido, en otros bienes o servicios. La extensión puede o no relacionarse con la marca central. Por ejemplo, Nike ha logrado extender su nombre de marca a una línea de ropa. Black & Decker también ha podido

**FIGURA 2.9**  
Marcas preferidas

<p><b>Ropa para dama</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hanes (39%)</li> <li>2. Levi's (10%)</li> <li>3. Victoria's Secret (6%)</li> <li>4. Liz Claiborne (4%)</li> <li>5. Nike (4%)</li> <li>6. Fruit-of-the-Loom (4%)</li> </ol> <p><b>Bocadillos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Frito Lay/Lays (19%)</li> <li>2. Doritos (10%)</li> <li>3. Hershey's (6%)</li> <li>4. Pringles (6%)</li> <li>5. Oreos (5%)</li> </ol>	<p><b>Bebidas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coke (26%)</li> <li>2. Pepsi (22%)</li> <li>3. Dr. Pepper (6%)</li> <li>4. Mountain Dew (5%)</li> </ol> <p><b>Aparatos electrónicos de consumo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sony (27%)</li> <li>2. RCA (6%)</li> <li>3. Panasonic (6%)</li> <li>4. Dell (5%)</li> <li>5. Duracell (4%)</li> </ol>
--	--

Fuente: Basado en Debbie Howell, "Top Brands", *DSN Retailing Today* 44, número 20 (24 de octubre de 2005), pp. 38-42.

- ◆ **Familia de marcas.** Un grupo de productos relacionados que se venden bajo un mismo nombre.
- ◆ **Extensión de marca.** El uso de un nombre de marca establecido en productos o servicios que no se relacionan con la marca central.
- ◆ **Marca acompañante.** El desarrollo de una nueva marca que se vende en la misma categoría que otro producto.
- ◆ **Marca conjunta.** La oferta de dos o más marcas en una sola oferta de marketing.
- ◆ **Desarrollo de marca de ingrediente.** La colocación de una marca dentro de otra marca.
- ◆ **Desarrollo de marca cooperativa.** La asociación de dos o más marcas en un nuevo producto o servicio.
- ◆ **Desarrollo de marca complementaria.** Marketing de dos marcas juntas para consumo simultáneo.
- ◆ **Marcas privadas.** Marcas de propiedad exclusiva de una organización que se venden en las tiendas de dicha organización.

**FIGURA 2.10**  
Tipos de marcas

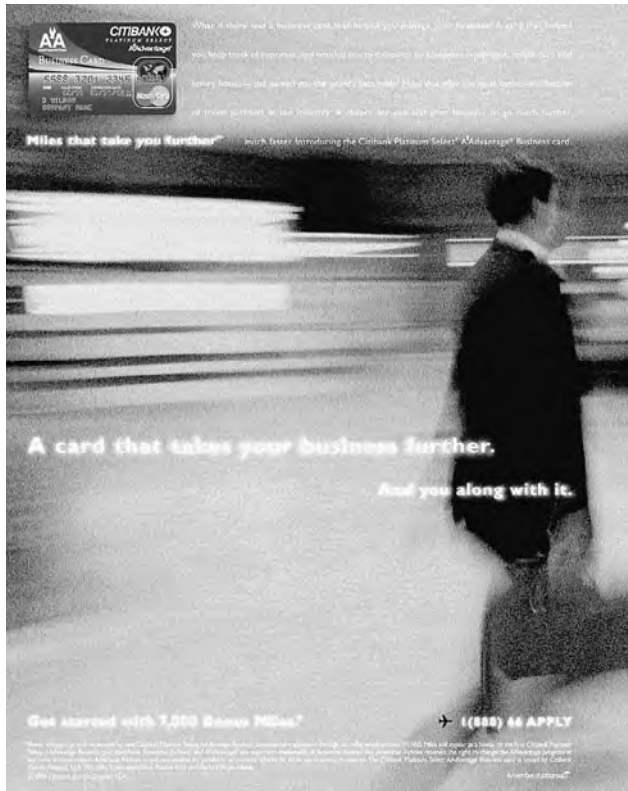
extender su nombre de marca a nuevos tipos de herramientas eléctricas. Sin embargo, no ha tenido el mismo éxito al extender su línea a aparatos de cocina pequeños.

Una alternativa a un programa de extensión de marca es una marca acompañante. Una **marca acompañante** es el desarrollo de una nueva marca por una empresa en una categoría de bienes o servicios en la que actualmente tiene una oferta de marca. Por ejemplo, los principales detergentes de ropa que produce Procter & Gamble son Cheer y Tide. A través de los años, P&G ha introducido varias marcas adicionales, como Ivory Snow. En total, P&G ofrece 11 diferentes

**TABLA 2.2** Marcas que vende Procter & Gamble

Categoría de producto	América del Norte	América Latina	Asia	Europa, Medio Oriente y África
Marcas de detergentes para ropa y limpiadores	Bold	Ace	Ariel	Ace
	Bounce	Ariel	Bonus	Alo
	Cheer	Bold	Bounce	Ariel
	Downy	Downy	Cheer	Azurit
	Dreft	Duplex	Doll	Bold
	Dryel	InExtra	Ezee	Bonux
	Era	Limay	Gaofuli	Bounce
	Gain	Magia Blanca	Lanxiang	Dash
	Ivory Snow	ODD Fases	Panda	Daz
	Oxydol	Pop	Perla	Dreft
	Tide	Quanto	Tide	Fairy
		Rápido	Trilo	Lenor
		Ridex		Maintax
	Romtensid		Myth	
	Supermo		Rei	
	Tide		Tide	
			Tix	
Cosméticos	Cover Girl	Cover Girl	Cover Girl	Cover Girl
	Max Factor	Max Factor	Max Factor	Max Factor
	Oil of Olay			Ellen Betrix
Cuidado del cabello	Head & Shoulders	Drene	Head & Shoulders	Head & Shoulders
	Mediker	Head & Shoulders	Mediker	Mediker
	Pantene Pro-V	Pantene Pro-V	Pantene Pro-V	Pantene Pro-V
	Physique	Pert Plus	Rejoy-Rejoice	Rejoy-Rejoice
	Rejoy-Rejoice		Pert Plus	Pert Plus
	Pert Plus		Vidal Sassoon	Vidal Sassoon
	Vidal Sassoon			





Fuente: Cortesía de Citibank.

Un ejemplo de marcas cooperativas.

marcas de detergentes en América del Norte; 16 en América Latina; 12 en Asia y 17 en Europa, el Medio Oriente y África. La tabla 2.2 presenta una lista de las diferentes marcas de detergentes para ropa, cosméticos y productos para el cabello de Procter & Gamble. El equipo de marketing de la empresa introdujo estas marcas acompañantes para atraer mercados en los que la marca principal no estaba llegando a los clientes. Por tanto, el uso de un conjunto de marcas acompañantes puede ayudar a una empresa a ofrecer una línea más completa de productos. Esto crea barreras de entrada para las empresas competidoras.

En ocasiones, una marca acompañante se introduce cuando los líderes de la empresa piensan que ofrecer el producto bajo el nombre de la marca actual puede afectar negativamente el programa de marketing general. Hallmark creó una marca acompañante, conocida como Shoebox Greetings. Estas tarjetas se venden en tiendas de descuento, así como en las tiendas Hallmark; sin embargo, la marca Hallmark sólo se vende en las tiendas al detalle o minoristas que llevan el nombre Hallmark. Las tarjetas Shoebox Greetings son más baratas y permiten a Hallmark atraer un mayor porcentaje del mercado. Las empresas que operan en mercados de artículos de lujo a menudo usan esta estrategia para competir en los mercados de bajo costo. También se emplea en la expansión internacional. Por ejemplo, Procter & Gamble vende el detergente para ropa Ariel en América Latina, Asia, Europa, el Medio Oriente y África, pero no en América del Norte. Ofrecer marcas diferentes en mercados específicos en una estrategia común de marcas acompañantes que ayuda a una empresa a expandirse en mercados internacionales usando algo más que sus marcas actuales.

## MARCAS CONJUNTAS

Además de las marcas acompañantes y las extensiones de marca, también existen otros métodos de desarrollo de marcas. El método de **marcas conjuntas** adopta tres formas: desarrollo de marcas de ingredientes, desarrollo de marcas cooperativas y desarrollo de marcas complementarias (véase la figura 2.11). El término **desarrollo de marca de ingrediente** se refiere a la colocación de una marca dentro de otra, como los microprocesadores Intel en las computadoras HP. **Desarrollo de marca cooperativa** es la asociación de dos o más marcas en un nuevo producto o servicio. Observe el anuncio de la asociación cooperativa de marcas entre Citibank, American Airlines y MasterCard que se presenta en esta sección. **Desarrollo de marca complementaria** es el marketing conjunto de dos marcas para estimular el consumo o la compra simultáneos, como Seagram's 7 estimula el uso de 7-Up como mezcla compatible, o las malteadas Oreo que se venden en las tiendas Dairy Queen. Localizar puestos de sándwiches Subway dentro de tiendas de conveniencia, Little Caesar's en tiendas Kmart, y McDonald's en tiendas Wal-Mart es otro tipo de tendencia de desarrollo de marcas conjuntas.

El desarrollo de marcas conjuntas es exitoso cuando crea valor capital para ambas marcas. Por ejemplo, cuando Monsanto creó NutraSweet, se creó confianza en el consumidor mediante la colocación del logotipo de NutraSweet en marcas prestigiosas en las que los consumidores confiaban, como Diet Coke, goma de mascar Wrigley's (Wrigley's Extra) y Crystal Light. La estrategia funcionó tan bien que NutraSweet es ahora el estándar de calidad en la industria de los edulcorantes.<sup>25</sup>

Por otro lado, el desarrollo de marcas conjuntas no está exento de riesgos. Si la relación no tiene éxito en el mercado, por lo regular, las dos marcas resultan afectadas. Para reducir el riesgo de fracaso, el desarrollo de marcas conjuntas debe emprenderse sólo con marcas reconocidas. El desarrollo de marcas conjuntas de bienes y servicios que son muy compatibles ge-

**FIGURA 2.11**  
Formas de marcas conjuntas



neralmente conlleva menos riesgo. El desarrollo de marcas de ingredientes y cooperativas tiende a ser menos arriesgado que el desarrollo de las marcas complementarias porque las dos empresas tienen mucho en juego y dedican más recursos para garantizar el éxito.

Para las pequeñas empresas y las marcas que no son muy reconocidas, el desarrollo de marcas conjuntas es una excelente estrategia. Lo difícil es encontrar una marca de renombre que esté dispuesta a aceptar un producto menos conocido como marca conjunta. Sin embargo, si es posible establecer dicha alianza, la relación de marcas conjuntas a menudo crea valor capital para la marca menos conocida, como en el caso de NutraSweet. Las marcas conjuntas también proporcionan acceso a canales de distribución que podrían ser difíciles de obtener debido a la falta de tamaño o a la dominancia de las marcas principales.

## MARCAS PRIVADAS

Las **marcas privadas** (también conocidas como *etiquetas privadas* y *marcas de tiendas*) son marcas de propiedad exclusiva que comercializa una organización y normalmente se distribuyen sólo en las tiendas de la misma organización. Las marcas privadas han experimentado muchos altibajos en términos de popularidad y ventas. Para muchas personas, las marcas privadas tienen la connotación de precio más bajo y calidad inferior. Históricamente, el público principal al que estaban dirigidas las marcas privadas eran a los consumidores sensibles al precio y a las familias de bajos ingresos. Eso ya no es así; en la actualidad, los detallistas o minoristas invierten en campañas de marketing para desarrollar sus marcas privadas, que ahora representan aproximadamente 15 por ciento de todas las ventas al detalle o minoristas y 19 por ciento de todos los productos alimenticios que se venden. De acuerdo con ACNielsen, en los últimos 10 años las ventas de productos con marcas de tiendas aumentaron 64 por ciento en comparación con 30 por ciento de las marcas de los principales fabricantes.<sup>26</sup>

En años recientes han ocurrido varios cambios en el ámbito de las marcas privadas, que se resumen en la figura 2.12.<sup>27</sup> Aunque los productos de marcas privadas todavía tienden a tener precios entre 15 y 30 por ciento más bajos que las marcas nacionales, también generan márgenes brutos más amplios que las marcas nacionales, porque no hay intermediarios. Estos márgenes más amplios permiten a los detallistas o minoristas obtener mayores utilidades sobre las marcas privadas o, por otro lado, reducir el precio de las marcas privadas para hacerlas más atractivas a los consumidores sensibles al precio. Los detallistas o minoristas que mantienen el margen más alto en las marcas privadas tienen la oportunidad de usar parte del margen para publicidad y promoción de las marcas.

Otra tendencia que ha aparecido en el comercio al detalle es que la lealtad a las tiendas ha aumentado, en tanto que la lealtad a marcas individuales ha disminuido. En lugar de ir a tiendas donde se venden marcas específicas, muchos compradores van a tiendas específicas y están dispuestos a comprar las marcas que se ofrecen en dicha tienda. Este aumento en la lealtad hacia la tienda al detalle o minorista ha obligado a varias tiendas departamentales y de especialidades a ampliar el número de productos de marca privada que ofrecen. Sin embargo, para ello se necesita que el detallista o minorista desarrolle una marca privada que sea congruente con la imagen que el cliente tiene de la tienda.<sup>28</sup>

Los detallistas o minoristas expertos reconocen el valor de las marcas privadas y cómo pueden usarse para diferenciar la tienda de los detallistas o minoristas competidores y de las marcas nacionales. Estas tiendas promueven dichas marcas como marcas distintivas dirigidas a segmentos específicos del mercado. Se hace hincapié en satisfacer las necesidades de los consumidores con un producto de calidad. No se basan en el precio.

JCPenney ha tenido mucho éxito con las marcas privadas de líneas de ropa, ya que ofrece más de 30 marcas privadas, que representan más de 40 por ciento de las ventas.<sup>29</sup> Para satisfacer mejor las necesidades de los clientes, la empresa lanzó una nueva marca privada llamada a.n.a.,

- ◆ Mejor calidad.
- ◆ Se perciben como una buena compra.
- ◆ Más lealtad hacia las tiendas al detalle y menos lealtad hacia marcas específicas.
- ◆ Se usan para diferenciar a los establecimientos al detalle o minoristas.
- ◆ Más publicidad de las marcas privadas.
- ◆ Mayor calidad en los exhibidores dentro de las tiendas y los empaques de productos de marcas privadas.

**FIGURA 2.12**  
Cambios en las marcas privadas

Fuente: Cortesía de Summer Bradley.



Los productos de marcas privadas a menudo se exhiben en los escaparates de las tiendas al detalle.

que significa “a new approach” (“un nuevo enfoque”). El objetivo principal es las mujeres de entre 30 y 50 años de edad, que son modernas y están pendientes de la moda. También se lanzó una nueva línea para caballeros, llamada Solitude. La línea está dirigida a hombres de entre 25 y 50 años, que buscan un “estilo de vida relajado e informal”.<sup>30</sup> Liz Sweeney de JCPenney declaró: “Estamos dedicados a crear y administrar marcas privadas triunfadoras que generan lealtad en el cliente. Esto implica administrar y comercializar nuestras marcas privadas fundamentales como verdaderas marcas y no como etiquetas”.<sup>31</sup>

Están apareciendo nuevas tendencias en el uso de marcas privadas. Muchos detallistas o minoristas tratan a las marcas privadas como si fueran marcas nacionales. Invierten en campañas de marketing para mejorar la propia etiqueta, colocar exhibidores más notorios en las tiendas y mejorar los empaques.<sup>32</sup> Los detallistas o minoristas que no cuentan con grandes presupuestos de publicidad nacional deben recurrir más a los exhibidores y empaques atractivos. Un exhibidor soso y barato no transmite el mensaje de que una marca privada es tan buena o mejor que una marca nacional. Para muchos consumidores,

las dos son indistinguibles. A menos que estén familiarizados con las etiquetas de las marcas privadas de la tienda, pueden creer que están comprando una marca nacional.

Algunos detallistas o minoristas están llevando este paso un poco más allá y diseñan la publicidad de sus marcas privadas aparte del programa de publicidad normal de la tienda. Hace poco, Sears lanzó una serie de anuncios de sus marcas Kenmore y Craftsman. En ellos, Sears sólo se menciona en el contexto de ser el lugar donde se pueden adquirir los productos Kenmore y Craftsman. Kmart promueve sus líneas privadas, que incluyen Martha Stewart Everyday, Chic, Jaelyn Smith, Kathy Ireland, Expressions, Route 66 y Sesame Street. Walmart tiene 14 marcas privadas de ropa, que incluyen etiquetas como Basic Image, Bobbie Brooks, Catalina, Jordache y Kathy Lee. El propósito de esta estrategia es contribuir a establecer el nombre como una marca genuina que compite frontalmente con productos nacionales y separarla de la empresa matriz detallista o minorista.

¿Cómo responden los fabricantes a las incursiones realizadas por las marcas privadas? La figura 2.13 presenta algunas de estas estrategias.<sup>33</sup> Muchos fabricantes se centran en algunas marcas centrales en lugar de dividir los fondos de publicidad entre un gran número de marcas. Las marcas centrales se anuncian profusamente. Esto ayuda al fabricante a mantener el nombre de la marca y refuerza el mensaje que comunica que los consumidores toman la decisión más acertada cuando compran la marca nacional del fabricante. El objetivo es establecer una conexión emocional con los consumidores tanto antes como después de la compra.

Los fabricantes pueden intentar reducir el impacto de las marcas privadas en las ventas mediante la expansión de la oferta de productos. Las marcas privadas son normalmente copias de las marcas nacionales. Si un fabricante introduce constantemente nuevos productos y nuevas versiones de los productos actuales, podrá mantener la lealtad de sus clientes y que se le considere un innovador. Sara Lee Corporation es propietaria de varias empresas de ropa de marca, como Bali, Playtex, Champion, Ocean y Hanes. La empresa se expandió al mercado de ropa activa con la colección de ropa informal Hanes Sport. El aumento en la popularidad de la ropa para estilos de vida activos propició el incremento de las ventas de otros productos relacionados, como la ropa interior deportiva que se presenta en el anuncio de Hanes en esta sección. Hanes Sport fabrica productos para mujeres, hombres y niños.

Los fabricantes deben mejorar los exhibidores en las tiendas y empaques para contrarrestar el impacto de las marcas privadas. En los exhibidores y los empaques, la marca del fabricante debe ocupar un lugar claro y prominente. En algunos casos, el empaque es lo que vende

**FIGURA 2.13**  
Tácticas utilizadas por los fabricantes para combatir las ganancias realizadas por las marcas privadas

- ◆ Enfocarse en las marcas centrales.
- ◆ Aumentar la publicidad.
- ◆ Introducir nuevos productos.
- ◆ Centrarse en las ventas dentro de las tiendas y empaques.
- ◆ Seguir métodos alternativos de marketing.

Fuente: Basado en Vanessa L. Facenda, “A Swift Kick to the Privates”, *Brandweek* 48, número 31 (3 de septiembre de 2007), pp. 24-28.

el producto. Los proveedores de condimentos, como salsa de tomate y mostaza, saben que el envase se ha vuelto sumamente importante para los consumidores.

Además de la publicidad, muchos fabricantes han recurrido a métodos alternativos de promoción de los productos, como las técnicas de redes sociales y marketing de guerrilla (que se describen en el capítulo 10). El equipo de marketing de Gillette comprendió que para alentar a los jóvenes a usar los productos de la empresa era necesario obsequiarles muestras. En consecuencia, la máquina de afeitar Fusion se envía por correo a hombres un mes antes de que cumplan 18 años. Tanto Huggies como Pampers han establecido sitios Web que ofrecen información útil a las madres jóvenes. Los sitios también permiten a las madres jóvenes comunicarse entre sí.

El éxito de las marcas privadas ha influido tanto en los fabricantes como en los detallistas o minoristas. Cada uno debe prestar atención especial a dónde llevará esta tendencia en la próxima década y estar dispuesto a ir más allá de los métodos de publicidad tradicionales. Se necesitarán ideas y estrategias nuevas para alcanzar el éxito.

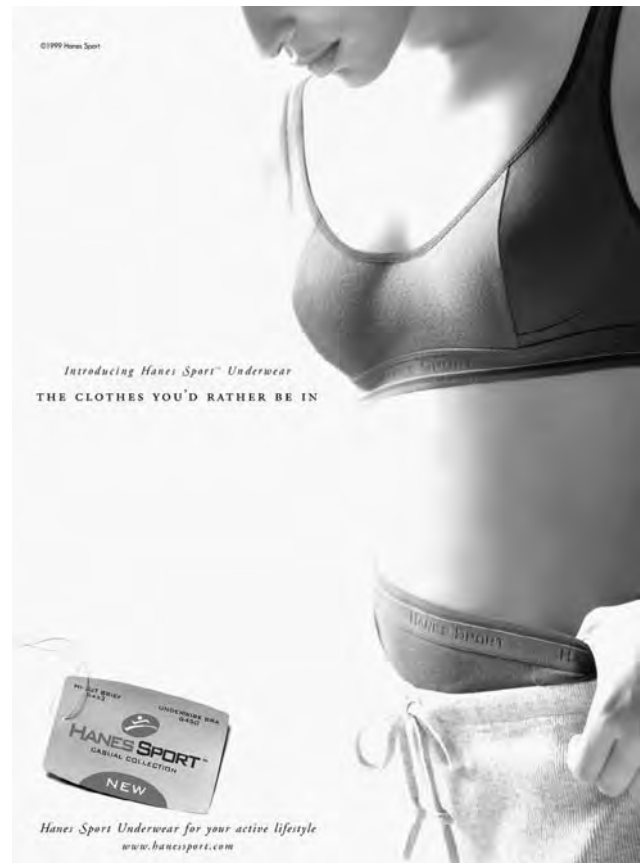
## EMPAQUE

En muchas tiendas al detalle grandes, la mayoría de los empleados son abastecedores o cajeros. Pocos conocen algo sobre los productos que se encuentran en los anaqueles. Por tanto, el empaque del producto es la última oportunidad para causar una buena impresión en el consumidor. Las encuestas de marketing han revelado que sólo 31 por ciento de las compras se planea antes de llegar a la tienda. Esto significa que 69 por ciento de las decisiones de compra se toma en la tienda. Otros estudios indican que cuando los consumidores pasan a una distancia de entre 3 y 4.5 metros del producto, la marca tiene 3 segundos para establecer contacto con el consumidor.<sup>34</sup>

El diseño del empaque debe sobresalir. Debe indicar a los consumidores lo que contiene y por qué deben comprar esa marca. Tradicionalmente, los propósitos principales del empaque fueron los que se muestran en la figura 2.14. Sin embargo, en la actualidad, los empaques y etiquetas se ven cada vez más como parte esencial del programa de comunicación integral de marketing de una empresa. No tiene sentido gastar millones de dólares en publicidad sólo para perder la venta en la tienda a causa del diseño deslucido y monótono de un empaque que no comunica nada a los posibles clientes.

Reynolds Company reconoció el valor de los empaques promocionales durante los primeros años de la década de 2000. La categoría entera de papeles y películas de plástico estaba sufriendo un considerable descenso en las ventas. El equipo de marketing de Reynolds descubrió que los consumidores disfrutaban de usar productos que los hacen sentir expertos. La empresa creó un nuevo mensaje de marca que decía que Reynolds era un “ayudante en la cocina”. Este nuevo mensaje de marca se extendió y reforzó los anuncios que mostraban cómo usar el producto para preparar alimentos; además, incluyó recetas en el empaque. Cuando este mensaje se relacionó con la percepción de que Reynolds era la mejor marca en el mercado, impulsó las ventas y éstas aumentaron continuamente.<sup>35</sup>

La mayoría de las decisiones de compra al menudeo se realizan con base en la familiaridad con la marca o producto en la tienda. En consecuencia, un empaque único que resulte atractivo o que capte la atención del comprador aumenta las probabilidades de que el producto sea adquirido, a veces en una compra por impulso. Por muchos años, los fabricantes de vino se mostraron



Fuente: Cortesía de Sara Lee Corporation.

Hanes Sport es una empresa que ha introducido nuevos productos en el mercado de ropa para estilo de vida activo.

- ◆ Proteger el producto que contiene.
- ◆ Facilitar el envío, movilización y manejo.
- ◆ Facilitar la colocación en los anaqueles de las tiendas.
- ◆ Prevenir o reducir la posibilidad de robo.
- ◆ Prevenir alteraciones (medicamentos y alimentos).

**FIGURA 2.14**  
Propósitos principales del empaque

**FIGURA 2.15**  
Nuevas tendencias en empaque

- ◆ Satisfacer las necesidades de los consumidores en cuanto a velocidad, conveniencia y portabilidad.
- ◆ Debe ser contemporáneo y llamativo.
- ◆ Debe diseñarse para facilitar su uso.

reacios a usar tácticas de marketing por temor a que se percibiera que los vinos eran de calidad dudosa. Los productos como Blue Nun, Ripple y Boone's Farm fueron éxitos rotundos de marketing, pero no gozaban de reputación de alta calidad. Sin embargo, en fechas recientes, algunas bodegas de vino han comenzado a aceptar el valor de un empaque de calidad. Muchos vitivinicultores australianos captaron participación de mercado con base en el conocimiento que los hombres (que tienen más probabilidades de realizar compras de vino) se fijan en el país de origen del vino, seguido por la variedad de uva y, finalmente, la estética. El vino australiano se percibe como un vino nuevo, diferente y de calidad suficiente, en especial en las líneas del Shiraz. Como resultado, se han diseñado botellas atractivas que ostentan nombres como Vale, Valley Hill y Cloudy Bay, combinados con imágenes de cimas de montañas y viñedos desvaneciéndose a la distancia. El color de la botella es crucial; los compradores prefieren colores oscuros, cálidos e intensos (rojo y azul). Estos cambios y los éxitos de los australianos han hecho que los fabricantes de vino franceses y alemanes cambien sus empaques y etiquetas para competir.<sup>36</sup>

### Nuevas tendencias en empaque

Algunas de las nuevas tendencias en empaque se basan en los cambios respecto a cómo usan los productos los consumidores (véase la figura 2.15). En el mercado de alimentos, los productos que son rápidos, convenientes, portátiles y frescos se venden con rapidez. El paquete debe satisfacer estas necesidades. Un estudio reciente realizado por DuPont concluyó que la mitad de los consumidores encuestados aseguraron que el sabor y la frescura eran más importantes que el precio, conveniencia y nombre de marca. El empaque es determinante para que el producto alimenticio mantenga su frescura. Hay más probabilidades de que los consumidores que han tenido experiencias con empaques de calidad inferior cambien a otra marca en sus próximas compras.<sup>37</sup>

El equipo de marketing de Alcoa Rigid Packaging observó a los consumidores mientras compraban comestibles y guardaban productos en los refrigeradores. El equipo observó que la caja de bebidas estándar de 3 por 4 latas (paquete de 12 unidades) era demasiado grande para el refrigerador. Esto significaba que los consumidores ponían sólo unas cuantas latas a enfriar. Parecía lógico pensar que si hubiera más latas frías, los consumidores beberían más. Esta observación llevó al diseño de una caja que fuera más fácil y más cómoda de usar, la caja de 6 por 2 latas, que es más larga y delgada. Este empaque de nuevo diseño para 12 unidades normalmente cabe en la puerta del refrigerador o en una repisa. También es de distribución automática. Cuando se saca una lata, la nueva se desliza automáticamente al frente de la caja. Esta innovación mejoró las ventas tanto de Alcoa como de varios fabricantes de bebidas gaseosas, a quienes les encantó el nuevo empaque.<sup>38</sup>

Los consumidores tienden a comprar empaques que son llamativos y contemporáneos. Cuando Nestlé creó una nueva línea de productos llamada Nescafé Original, una de las consideraciones más importantes fue el empaque. El objetivo era crear un empaque que protegiera el contenido, pero que también sobresaliera. El resultado fue un recipiente con un conjunto único de formas geométricas diseñado para atraer a los consumidores jóvenes. El enfoque fue muy exitoso.<sup>39</sup>

Las tendencias en empaque en los mercados internacionales son muy parecidas a las que existen en Estados Unidos. La facilidad de uso es una de las características clave. Sin embargo, cuando los productos se envían al extranjero, un aspecto fundamental es que el comprador debe tener la certeza de que el empaque no se romperá ni contaminará.

Las familias pequeñas son el motivo de la creación de empaques más pequeños.



## ETIQUETAS

Las etiquetas en los empaques cumplen varias funciones. En primer término, deben cumplir requisitos legales. Esto incluye identificar el producto contenido en el empaque y cualquier otra información específica sobre el contenido, como la información nutricional en los alimentos. La Administración de Alimentos y Drogas (FDA, *Food and Drug Administration*) regula las etiquetas de alimentos en Estados Unidos. Además, casi siempre las garantías se imprimen en la etiqueta.

La etiqueta representa otra oportunidad de marketing. Muchas veces, la única característica distintiva de un producto, como una botella de 0.325 litros de cerveza o un recipiente de 1 galón (3.785 litros) de leche, es la etiqueta. El logotipo de la empresa y el nombre de marca deben aparecer de manera prominente. Las etiquetas contienen a menudo ofertas especiales y otros artículos promocionales, como una caja de cereal con un juguete en el interior. La etiqueta sirve para informar al consumidor de la oferta.

A menudo las etiquetas incluyen términos que tienen el propósito de generar interés en el consumidor y confianza al realizar la compra. Palabras como “gourmet”, “natural”, “de calidad superior”, “fórmula para adultos” y “potencia industrial” hacen que el producto dé la impresión de ser una mejor compra. Al mismo tiempo, los consumidores están acostumbrados a tales alabanzas exageradas. La etiqueta de una marca privada casi siempre es muy sencilla. Esto coincide con la percepción que tiene el consumidor de que el precio se mantiene en un nivel bajo porque se reduce el uso de herramientas de marketing. En general, la imagen, marca, logotipo y tema de la empresa deben extenderse al diseño del empaque y la etiqueta. Con ello, el equipo de marketing dispone de una oportunidad más para concretar la venta cuando el consumidor se encuentra en la tienda tomando la decisión final de compra.

Para impedir el canibalismo por parte de sus otros té, Celestial Seasonings posiciona cada versión para mercados objetivo individuales.

## POSICIONAMIENTO

El último elemento en la administración de la imagen corporativa y de marca es el posicionamiento del producto. El **posicionamiento** es el proceso de crear una percepción en la mente del consumidor sobre la naturaleza de una empresa y sus productos en relación con sus competidores. El posicionamiento se crea por variables como la calidad de los productos, los precios, los métodos de distribución, el empaque, la imagen y otros factores. El posicionamiento de un producto se basa en dos elementos: (1) la situación del producto en relación con la competencia y (2) cómo perciben el producto los consumidores.

Los consumidores determinan finalmente la posición que tiene un producto. Los programas de marketing están diseñados para posicionar un producto con eficacia. Para ello, la comunicación de marketing debe reforzar lo que los consumidores ya creen acerca del producto y su marca, o modificar las opiniones de los consumidores hacia una posición más deseable. La primera estrategia es, sin lugar a dudas, más fácil de lograr. El objetivo del posicionamiento es encontrar un nicho en la mente del consumidor que el producto pueda ocupar.

El posicionamiento es vital para empresas como Procter & Gamble, VF Corporation, Sara Lee Corporation y Campbell's Soups, porque ayuda a prevenir el canibalismo entre las diversas marcas dentro una categoría de productos. Campbell's produce cinco tipos diferentes de jugo V8. El que se ilustra en esta sección se comercializa para personas que se preocupan por las calorías y el contenido de grasa. Campbell's ofrece una versión de V8 con bajo contenido de sodio para



**RATHER THAN TALK ABOUT HOW HEALTHY OUR GREEN TEA IS WE MAKE IT SO DELICIOUS YOU'LL WANT TO DRINK IT ANYWAY.**

Drinking a cup of Celestial Seasonings® Green Tea is a natural and healthy choice. Our Green Tea is brewed with premium quality and is made from 100% natural ingredients. Health benefits of green tea include: antioxidant, anti-inflammatory, and may help improve heart health. Celestial Seasonings® Green Tea is a natural and healthy choice. Our Green Tea is brewed with premium quality and is made from 100% natural ingredients. Health benefits of green tea include: antioxidant, anti-inflammatory, and may help improve heart health.

www.celestialseasonings.com

**FIGURA 2.16**  
Estrategias de posicionamiento de productos

- ◆ Atributos.
- ◆ Competidores.
- ◆ Uso o aplicación.
- ◆ Relación entre precio y calidad.
- ◆ Usuario del producto.
- ◆ Clase de producto.
- ◆ Símbolo cultural.

personas que siguen una dieta baja en sodio, una versión picante para consumidores que desean algo con más sabor o necesitan un mezclador, y una versión enriquecida en calcio para quienes desean más calcio, potasio o vitaminas A y C.

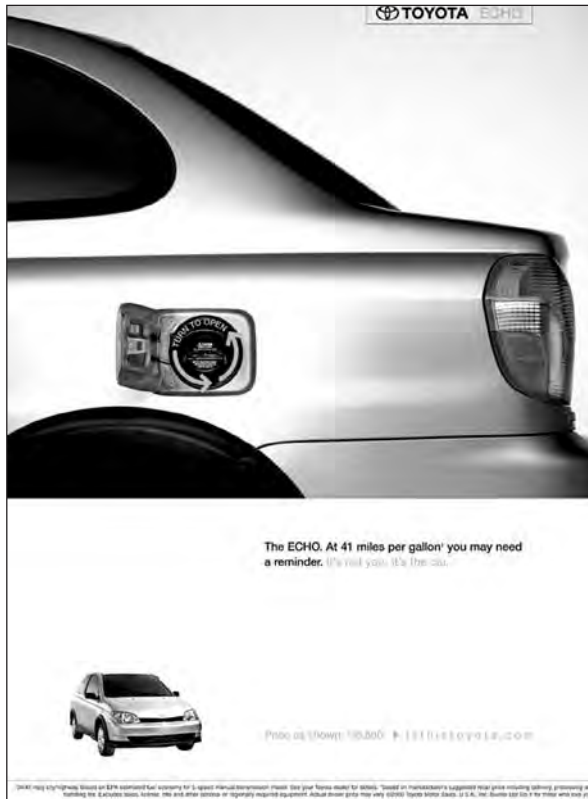
Es posible lograr un posicionamiento eficaz de siete maneras (véase figura 2.16). Aunque las empresas podrían probar con dos o tres enfoques, tales esfuerzos sólo logran, por lo general, confundir a los clientes. El mejor método es usar uno de estos enfoques sistemáticamente.

Un *atributo* es un rasgo o característica del producto que lo distingue de otros productos. En el anuncio de Toyota que se muestra en esta sección, el modelo Echo se posiciona con base en el atributo de rendimiento de gasolina por milla, porque el automóvil rinde 41 millas por galón. El anuncio de Sony está dirigido a los clientes de negocios. El anuncio promueve el atributo de calidad, porque el proyector proporciona luz más intensa. Los dos anuncios intentan transmitir el mensaje que el atributo que distingue a la marca supera a la competencia.

Otra táctica común es usar a los *competidores* para establecer la posición. Esto se logra mediante la comparación del producto de la empresa con otros. Durante años, Avis publicó anuncios en los que se comparaba con Hertz. Avis admitía que no era la empresa número uno, pero convertía esa posición en una ventaja, porque Avis estaba dispuesta a “esforzarse más” por sus clientes.

El posicionamiento de *uso o aplicación* implica crear un conjunto memorable de usos para un producto. Arm & Hammer ha utilizado este enfoque desde hace mucho tiempo para tratar de convencer a los consumidores de que usen el bicarbonato de sodio como desodorante en el refrigerador. Arm & Hammer también ha desarrollado una marca conjunta con un dentrífico, creando así otro uso para el producto.

Un anuncio de Echo, que posiciona al automóvil con base en el alto rendimiento de gasolina por milla.



Fuente: Cortesía de Toyota Motor Sales.

Un anuncio de empresa a empresa posiciona un proyector con base en los atributos del aparato.



Fuente: Cortesía de Sony Electronics, Inc.

Las empresas que se encuentran en los extremos de los límites de precio a menudo usan la *relación entre precio y calidad*. En el extremo superior, las empresas destacan a la calidad superior, mientras que en el extremo inferior, se hace hincapié en los precios bajos. Las tarjetas Hallmark cuestan más, pero son para aquellos que “sólo quieren enviar lo mejor de lo mejor”. Otras empresas tratan de ser el “líder en precios bajos”, sin ninguna expresión correspondiente respecto a la calidad.

Una estrategia de posicionamiento de *usuario del producto* especifica con claridad quiénes podrían usarlo, para distinguir a la marca o producto. Apple Computers se posicionó originalmente como la computadora para las instituciones educativas. Aunque esta estrategia ayudó a la empresa a crecer con rapidez, Apple pasó apuros para convencer a las empresas de que usaran sus computadoras. El equipo de marketing de Apple había creado y puesto en práctica la estrategia de posición original de la compañía con tal maestría que después fue difícil hacer cambiar de opinión a la gente.

A veces, las empresas tratan de posicionarse en una *clase de producto* particular. El jugo de naranja se consideró durante mucho tiempo parte de la clase de productos y bebidas para el desayuno. Hace algunos años, quienes trabajaban en la industria decidieron crear anuncios diseñados para transferir el jugo de naranja a una nueva clase de producto, con eslóganes como “ya no es sólo para el desayuno”. Este reposicionamiento ha tenido éxito relativo. Muchos consumidores beben jugo de naranja a otras horas durante el día. Este resultado se debió, en parte, a la percepción de que el jugo de naranja es una bebida saludable. El jugo de naranja no puede competir con Pepsi o con Cola-Cola. En cambio, debe verse como una alternativa a un refresco azucarado.

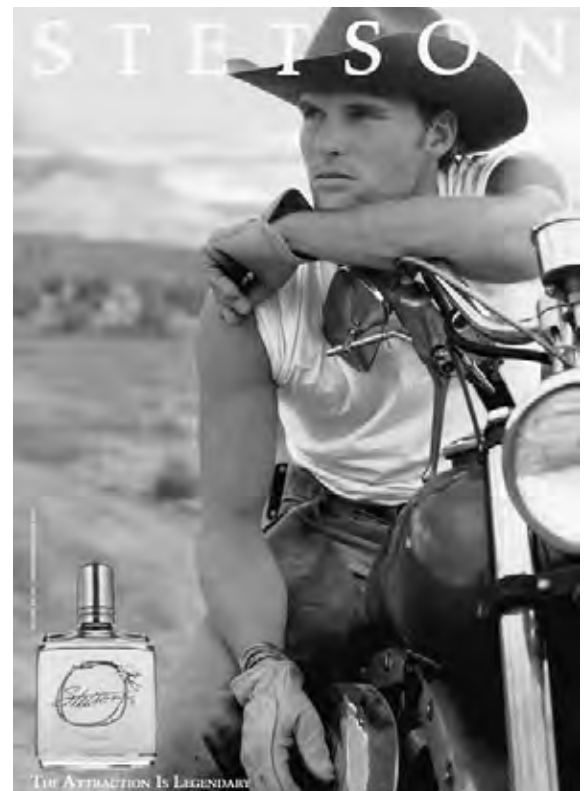
Identificar un producto con un *símbolo cultural* es difícil pero, si se hace correctamente, puede convertirse en una fuerte ventaja competitiva para una empresa. Chevrolet usó este tipo de estrategia de posicionamiento. Durante años, se anunció que Chevrolet era tan estadounidense como el béisbol y el pastel de manzana durante el verano. Playboy ha llegado a ser un imperio del entretenimiento porque se convirtió en un símbolo cultural, aunque sea uno polémico. En el anuncio que se muestra en esta sección, la colonia Stetson se relaciona con el vaquero estadounidense y el espíritu del Oeste. El texto del anuncio dice: “La atracción es legendaria”. El propósito de colocar este anuncio en la revista *Glamour* fue incitar a las mujeres a comprar el producto para los “hombres de sus vidas”.

## Otros elementos del posicionamiento

La posición de una marca nunca es completamente fija. Puede cambiarse. Por tradición, Gillette es una marca que ha estado firmemente arraigada sólo entre los hombres. Entonces, la empresa lanzó una campaña masiva para posicionarse en el mercado de mujeres. Nuevos productos, incluidos la máquina de afeitar Sensor Excel y la crema de afeitar Satin Car, se ofrecieron por correo en los domicilios de las consumidoras y se colocaron muestras gratis en bolsas distribuidas en las aulas para jovencitas de 14 y 15 años en las escuelas. Los anuncios de Gillette alentaban a las mujeres a ver los productos como parte esencial de estar física y psicológicamente preparadas para todo. El texto del anuncio preguntaba: “¿Estás lista?” y respondía: “¡Por supuesto que sí!” Este posicionamiento coincide con la posición de los productos para hombre de Gillette, que se comercializan con el eslogan “Lo mejor que un hombre puede obtener”.<sup>40</sup>

Es importante comprender cómo los consumidores ven un producto para poder lograr un posicionamiento exitoso. Los precios crecientes y volátiles de la gasolina, la guerra en Irak y la preocupación por el medio ambiente han hecho que algunos ejecutivos de marketing de General Motors se preocupen de que el modelo Hummer pueda convertirse en un icono de desperdicio o de un devorador de gasolina. En consecuencia, GM contrató una agencia independiente, Modernista Boston, para crear anuncios que posicionaran al Hummer como una fuerza del bien. Se desarrolló una campaña en televisión y prensa llamada “Héroes Hummer”. Se invitó a los propietarios de vehículos Hummer a enviar historias con fotografías de cómo usaban su Hummer para el bien. Con base en historias de la vida real y recreaciones, se desarrollaron anuncios que mostraban cómo se utilizaban vehículos Hummer para llevar agua a las víctimas de desastres y rescatar personas en lugares remotos, inaccesibles con otros tipos de vehículos.<sup>41</sup>

Un anuncio de Stetson que usa el simbolismo cultural del vaquero como estrategia de posicionamiento.



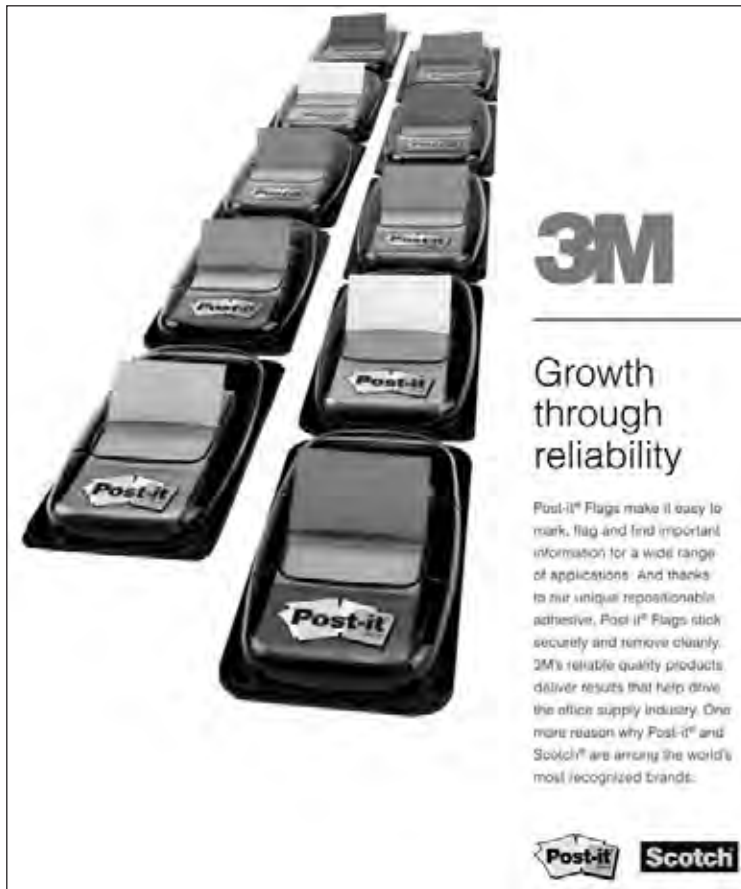


El posicionamiento de marca también debe aplicarse a las campañas de marketing de empresa a empresa. InterContinental Hotels Group, que es propietario de los hoteles InterContinental, Crowne Plaza, Holiday Inn, Holiday Inn Express, Staybridge Suites y Candlewood Suites, comprende las necesidades de los viajeros de negocios y ofrece servicios únicos que agregan valor a la estancia de la persona de negocios. El acceso a Internet de alta velocidad está disponible en todos los hoteles, y en el Crowne Plaza, hay conexiones inalámbricas en cualquier lugar del inmueble. Como entiende que el tiempo y la conveniencia son importantes para los viajeros de negocios, InterContinental Hotels ofrece un sistema de reservación inalámbrico en línea que permite a los huéspedes revisar, cancelar o modificar las reservaciones en Internet. Para garantizar que los huéspedes pasen una buena noche, Crowne Plaza ofrece una llamada garantizada de despertador, pisos silenciosos, discos compactos y servicios para dormir y consejos de relajación.<sup>42</sup> Todas estas características destacan las posiciones basadas en los atributos y el usuario del producto asociadas con ofrecer todas las comodidades y servicios que una persona de negocios necesita.

El posicionamiento eficaz es de importancia vital en el ámbito internacional. Deben elaborarse planes para crear una posición eficaz cuando la empresa se expande hacia otros países. A menudo la estrategia de posicionamiento usada en un país no funciona en otro. Los expertos de marketing analizan con cuidado la competencia, así como los consumidores o empresas que son posibles clientes. Después de este análisis, el equipo de marketing puede elegir mejor una estrategia de posicionamiento. Aunque es posible que ésta deba modificarse en cada país, el tema general e imagen de marca de la empresa deben ser constantes.

El posicionamiento de marca es parte crucial de la administración de la imagen y el nombre de la marca. Los consumidores disponen de un grupo extenso de opciones de compra. Esto significa que los consumidores pueden probar productos que tienen ventajas o atributos específicos. El posicionamiento eficaz, sea cual fuere la táctica elegida para lograrlo, incrementa las ventas y fortalece las posiciones de largo plazo tanto de los productos individuales como de la organización en su conjunto.

La marca Post-it de 3M se ha convertido en un término genérico.



Fuente: Cortesía de 3M/SPD.

## ASPECTOS ÉTICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE MARCAS

Siempre ha habido aspectos éticos relacionados con la administración de marcas. Durante años, el problema más común fue la *infracción de marca*, que ocurre cuando una empresa crea un nombre de marca que se parece mucho a una marca popular o exitosa, como cuando se formó la empresa cervecera Korrs. En ese caso, los tribunales consideraron que la marca era una infracción intencional, y se desechó el nombre. Otra empresa infractora de marca que fue obligada por los tribunales a desechar su nombre fue Victor's Secret.

El problema de la infracción de marca se vuelve más complejo cuando una marca está tan bien establecida que puede considerarse un término genérico, como un pañuelo Kleenex o una copia Xerox. Band-Aid tuvo este problema en la década de 1970, que obligó al equipo de marketing a asegurarse de que el producto se identificara como "banditas de marca Band-Aid" en lugar de simplemente "banditas", para evitar que la competencia pudiera usar el nombre. El nombre de marca nuevo más vulnerable podría ser Google, porque, en inglés, el nombre ha pasado a las conversaciones cotidianas y se usa como verbo, por ejemplo, en expresiones como "I Googled myself" o "I Googled it", por "Lo busqué yo mismo en Google" o "Lo busqué en Google".

La forma más reciente de comportamiento no ético, por lo menos según algunas fuentes, es *uso ilegal de dominio o invasión cibernética*. Se trata de la práctica controvertida de comprar nombres de dominio (barnesandnoble.com, kohls.com, labronjames.com, etcétera) que son valiosos para personas o empresas específicas, con la esperanza de obtener una utilidad mediante la reventa del nombre. En el extremo, whitehouse.com era un sitio Web pornográfico. Toda empresa nueva que trata de crear presencia en el mercado podría verse obstaculizada por los invasores de dominio. Los nombres importan, y los invasores cibernéticos están dispuestos a aprovecharse de ello para lucrar a costa de otros.

## IMPLICACIONES INTERNACIONALES

En los mercados internacionales, es más complejo el desarrollo de productos y marcas y el mantenimiento de una imagen. Como se explicó en el capítulo 1, las empresas pueden usar una estrategia de *adaptación* o *estandarización* en los programas promocionales. Estos dos métodos pueden aplicarse a los productos y a las nombres de marca. Con la estandarización, el mismo nombre de marca y producto se vende en todos los países. Con la adaptación, la marca o el producto mismo pueden ser diferentes en cada país o región. Esto significa que un producto puede considerarse una marca local. Mr. Clean usa el método de adaptación de marca para los mismos productos. Éstos se venden con los nombres de “Mr. Proper” y “Maestro Limpio”, así como otros nombres en diversos países.

El uso de una marca global estandarizada reduce los costos. En lugar de anunciar cada marca local con una estrategia de comunicación independiente, se puede enviar un solo mensaje estandarizado. Las marcas globales estandarizadas también permiten la transferencia de las mejores prácticas de un país a otro. Además, la compra de una marca global estandarizada puede considerarse una mejor elección que comprar una marca local. La marca global puede ser percibida con una calidad superior. El concepto que tiene de sí mismo el consumidor de ser cosmopolita, sofisticado y moderno se reafirma con la compra de una marca global.<sup>43</sup> Conforme el mundo continúa *reduciéndose* gracias a los adelantos en las telecomunicaciones, los consumidores se vuelven cada vez más parecidos y exhiben características de consumo y comportamientos de compra comparables. Esto puede dar lugar a un uso todavía más amplio de las marcas globales estandarizadas.

A pesar de todas las ventajas de las marcas globales, algunos esfuerzos por estandarizar los nombres de marca se han topado con resistencia. Varias marcas globales que se introdujeron no fueron recibidas con entusiasmo. Aunque en ciertos sentidos el comportamiento de los consumidores converge en todo el mundo, aún existen muchas idiosincrasias locales. Las marcas globales disfrutaron de mayor éxito en productos de alto perfil y alta participación. Las marcas locales se desempeñan mejor en los productos de uso diario, de baja participación. Los automóviles y computadoras tienen buena aceptación como marcas globales. Los alimentos, golosinas y algunas bebidas gaseosas han tenido más éxito usando el método de marca local.<sup>44</sup> Una estrategia común de CGIM es “pensar globalmente, pero actuar de forma local”. Este método también aplica al desarrollo de marcas. El objetivo final puede ser el desarrollo de marcas globales; no obstante, el equipo de marketing debe tomar en consideración las características únicas de cada mercado y mostrarse sensible a apoyar y desarrollar marcas locales.

Las cuestiones relacionadas con los aspectos de empaque y etiquetado son más complejos para las empresas globales. La etiqueta debe cumplir los requisitos legales del país donde se vende el producto. Recuerde que una etiqueta atractiva es un mecanismo para llamar la atención que atrae al consumidor hacia el producto. Esta característica es de importancia vital en Estados Unidos, así como en otros países. Por ejemplo, el atractivo de la etiqueta promueve, en parte, muchas compras en Asia.<sup>45</sup> Al mismo tiempo, algunos artículos culturalmente sensibles, como la lencería y otros productos personales, llevan etiquetas que, en esencia, disfrazan u ocultan el contenido. Los empaques también deben resistir los rigores que implica el transporte a través de grandes distancias, satisfacer todas las restricciones legales y ser lo más rentable que sea posible.

Los aspectos de imagen y posicionamiento se complican en los mercados globales. Parte de la confusión podría ser que un país en particular sea tenido en baja estima por otros países. En consecuencia, estos sentimientos negativos se transfieren a los productos que venden las empresas de ese país. El posicionamiento puede ser más difícil de lograr debido a diferencias en idiomas, restricciones de los mensajes publicitarios, impuestos o aranceles adicionales que elevan los precios y otros factores menos controlables.

## RESUMEN

Un plan eficaz de comunicación integral de marketing debe destacar una imagen fuerte y positiva de la empresa o corporación como parte del programa. Una imagen está compuesta por los sentimientos del consumidor y el sector de empresa a empresa hacia la organización en su totalidad, así como por las evaluaciones de cada marca individual que vende la empresa. Una imagen tiene componentes tangibles e intangibles. Los elementos tangibles incluyen productos, anuncios, nombres, logotipos y servicios proporcionados. Los elementos intangibles constan de políticas y prácticas que cambian o reafirman la imagen de la empresa en la mente del consumidor. Una imagen bien desarrollada y establecida beneficia tanto a los clientes como a la empresa en muchos sentidos.

La creación de una imagen eficaz es una tarea difícil. Es importante conocer la opinión que todos los públicos tienen de la empresa antes de tratar de crear o fortalecer una imagen. El rejuvenecimiento de la imagen supone recordar a los clientes las concepciones anteriores que tenían de la empresa y, al mismo tiempo, ampliarlas hacia un área de interés estrechamente relacionada. Una vez que la imagen queda impresa indeleblemente en la mente de los consumidores, es muy difícil, si no imposible, cambiarla.

Un nombre corporativo es la bandera general bajo la cual ocurren todas las demás operaciones. El logo corporativo que acompaña al nombre es el símbolo empleado para identificar a la empresa y sus marcas, lo cual ayuda a transmitir la imagen corporativa en su totalidad. El nombre y la imagen de la empresa son importantes no sólo para los clientes en general, sino también para otras empresas que pueden comprar los productos o hacer negocios con un fabricante o proveedor de servicios.

Las marcas son nombres que se dan a bienes, servicios o grupos de productos complementarios. Las marcas eficaces confieren una ventaja a la empresa, en especial en mercados maduros que contienen menos productos o donde existen diferencias en el servicio. Las marcas fuertes transmiten los beneficios más convincentes del producto, suscitan las emociones deseadas en los consumidores y ayudan a generar lealtad. Existen muchas versiones de las marcas, entre otras, las familias de marcas, las marcas acompañantes y las marcas conjuntas. En cada una, el valor capital de marca se construye mediante la dominación o el reconocimiento de que la marca tiene una ventaja o característica clave.

Las marcas privadas, o etiquetas privadas, se han vuelto un componente importante del éxito tanto de productores como de detallistas o minoristas. Los consumidores piensan ahora que las marcas privadas tienen calidad igual o parecida a la de nombres de marcas de fabricantes más famosos. Al mismo tiempo, los clientes esperan ventajas de precio en los productos de marca privada. En consecuencia, la administración eficaz de marcas y productos incluye la creación de una mezcla de ofertas que tanto los usuarios finales como los detallistas o minoristas reconozcan como una variedad beneficiosa de opciones.

El posicionamiento es la localización psicológica relativa del bien o servicio, en comparación con los competidores, en la mente de los clientes. Los gerentes de marketing deben seleccionar una estrategia de posicionamiento que resalte las mejores características de los productos de la empresa. El posicionamiento nunca es fijo, porque los mercados evolucionan con el paso del tiempo. El posicionamiento puede establecerse tanto con el público en general como con los clientes de empresa a empresa.

## TÉRMINOS CLAVE

**codificabilidad del estímulo** Artículos que evocan con facilidad significados consensuales dentro de una cultura o subcultura.

**desarrollo de marca complementaria** Una forma de desarrollo de marca conjunta en la que el marketing de dos marcas juntas estimula el consumo o la compra simultáneos.

**desarrollo de marca cooperativa** Una forma de desarrollo de marca conjunta en la que dos empresas crean una asociación de dos o más marcas en un bien o servicio nuevo.

**desarrollo de marca de ingrediente** Una forma de desarrollo de marca conjunta en la que el nombre de una marca se coloca dentro de otra marca.

**extensión de marca** El uso de un nombre de marca establecido en bienes o servicios no relacionados con la marca central.

**familia de marcas** Cuando una empresa ofrece una serie o grupo de productos bajo un nombre de marca.

**imagen** Percepciones generales del consumidor o sentimientos de usuario final hacia la empresa, junto con los bienes y servicios que produce.

**logotipo corporativo** El símbolo empleado para identificar a una empresa y sus marcas, que ayuda a transmitir la imagen corporativa en su totalidad.

**marca acompañante** El desarrollo de una marca nueva por una empresa en una categoría de bienes o servicios en la que actualmente tiene una oferta de marcas.

**marca conjunta** Ofrecer dos o más marcas en un solo esfuerzo de marketing.

**marcas** Nombres asignados generalmente a un bien o servicio, o a un grupo de productos complementarios.

**marcas privadas** (también conocidas como *etiquetas privadas*) Marcas de propiedad exclusiva comercializadas por una organización que normalmente se distribuyen únicamente dentro de las tiendas de la organización.

**métricas de marca** Medidas de los rendimientos de las inversiones realizadas en la marca.

**posicionamiento** El proceso de crear una percepción en la mente del consumidor acerca de la naturaleza de una empresa y sus productos en relación con la competencia. Se crea por la calidad de los productos, precios, métodos de distribución, imagen y otros factores.

**sobresaliente** Cuando los consumidores tienen conciencia de la marca, la tienen en sus conjuntos de consideración (elementos que toman en consideración para realizar compras), consideran que el producto y la marca tienen una buena relación entre calidad y precio, la compran o la usan con regularidad y la recomiendan a los demás.

**valor capital de marca** Un conjunto de cualidades de la marca que se suman al valor asignado a un producto.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué significa el término imagen corporativa? ¿Cuáles son los aspectos tangibles de una imagen corporativa?
2. ¿Cómo ayuda a los clientes la imagen de una corporación? ¿Cómo ayuda a la empresa específica?
3. ¿Cómo saben los líderes de la empresa cuándo han creado una imagen “correcta” para su compañía?
4. ¿Qué es un logotipo corporativo? ¿Cuáles son las características de un logotipo corporativo eficaz?
5. ¿Qué significa el término codificabilidad del estímulo?
6. ¿Qué diferencia hay entre el nombre de marca y la imagen general de la corporación?
7. ¿Cuáles son las características de un nombre de marca fuerte y eficaz?
8. ¿Qué diferencia hay entre valor capital de marca y paridad de marca?
9. ¿Por qué es importante el valor capital de marca? ¿Cómo se mide?
10. Describa el uso de las estrategias de extensión de marca y marca acompañante.
11. Identifique y describa tres tipos de marcas conjuntas.
12. ¿Cómo han cambiado las marcas privadas, o etiquetas privadas, en la última década?
13. ¿Qué función desempeña el empaque de un producto en el programa de marketing?
14. ¿Cómo puede una etiqueta apoyar el programa de CIM o la campaña de publicidad?
15. ¿Qué es el posicionamiento de producto o marca? Dé ejemplos de varios tipos de estrategias de posicionamiento.
16. ¿Qué problemas éticos se relacionan con la administración de marcas?
17. ¿Cómo aplican los conceptos de estandarización y adaptación a los productos, nombres de marca y estrategias de marketing?

## EJERCICIOS DE PENSAMIENTO CRÍTICO

### Preguntas para análisis

1. Dalton Office Supply Company ha estado en funcionamiento durante más de 50 años y ha sido la empresa predominante de artículos de oficina en la región durante ese tiempo. Aproximadamente 85 por ciento del negocio de Dalton se basa en proporcionar materiales a otras empresas. Sólo 15 por ciento procede de los clientes que visitan la tienda. En fechas recientes, algunos proveedores de bajo costo, como Office Depot, han reducido la participación de Dalton en el mercado. Las encuestas realizadas entre los consumidores indican que Dalton tiene la imagen de ser una tienda obsoleta y cara. Los consumidores indicaron que la atención al cliente de Dalton era superior al promedio. ¿Qué imagen debe proyectar Dalton para recuperar participación de mercado? Esboce un plan para rejuvenecer la imagen de la compañía.
2. Henry y Becky Thompson planean abrir una nueva tienda de regalos y arreglos florales en Orlando, Florida. Quieren proyectar una imagen elegante, de lujo y a la moda. Están tratando de decidir el nombre y el logotipo. ¿Cómo debe llamarse la empresa? ¿Qué tipo de logotipo deben desarrollar?
3. Vaya a una tienda al detalle local. Elija cinco empaques que le parezcan eficaces. Describa por qué son eficaces. Elija cinco etiquetas que logren captar la atención. ¿Cuáles son los aspectos que llaman la atención de cada etiqueta?
4. Suponga que Terminix Pest Control desea expandirse mediante una estrategia de desarrollo de marcas conjuntas. Para recopilar más información sobre Terminix, vaya al sitio Web en [www.terminix.net](http://www.terminix.net). ¿Qué tipo de estrategia de desarrollo de marca conjunta recomendaría usted? ¿Con qué empresas debe establecer contacto Terminix?

## EJERCICIOS DE APRENDIZAJE INTEGRADO

1. Los sitios Web son un elemento importante de la imagen de una empresa. Acceda a los sitios Web de las siguientes empresas para darse una idea de la imagen que cada una de ellas trata de proyectar. ¿La imagen proyectada en el sitio Web es congruente con la imagen presentada en los anuncios de la empresa?
  - a. Bluenotes ([www.bluenotesjeans.com](http://www.bluenotesjeans.com))
  - b. Portillo's Restaurants ([www.portillos.com](http://www.portillos.com))
  - c. BMW Motorcycles ([www.bmwmotorcycles.com](http://www.bmwmotorcycles.com))
  - d. McDonald's ([www.mcdonalds.com](http://www.mcdonalds.com))
  - e. Hewlett-Packard ([www.hp.com](http://www.hp.com))
2. Una importante empresa de consultoría que ha sido líder en las áreas de difusión de conocimientos de marketing y desarrollo de marcas es el Boston Consulting Group. Otras empresas que han participado activamente en el desarrollo de marcas son Lexicon Branding y Corporate Branding. Visite el sitio Web de cada una de estas empresas. ¿Qué tipos de servicios ofrece cada una?
  - a. Boston Consulting Group ([www.bcg.com](http://www.bcg.com))
  - b. Lexicon Branding, Inc. ([www.lexicon-branding.com](http://www.lexicon-branding.com))
  - c. Corporate Branding ([www.corebrand.com](http://www.corebrand.com))

3. La extensión de marca y las marcas acompañantes son estrategias comunes entre las grandes corporaciones. Vaya a los siguientes sitios Web. Identifique las diferentes estrategias de extensión de marca y marcas acompañantes que emplea cada empresa.
  - a. Marriott Hotels ([www.marriott.com](http://www.marriott.com))
  - b. Procter & Gamble ([www.pg.com](http://www.pg.com))
  - c. Sara Lee Corporation ([www.saralee.com](http://www.saralee.com))
  - d. VF Corporation ([www.vfc.com](http://www.vfc.com))
4. Las marcas privadas son una fuente importante de ingresos para muchas tiendas al detalle y fabricantes. La Private Label Manufacturers' Association promueve a los fabricantes que producen marcas privadas. En el sitio Web de la asociación, en [www.plma.com](http://www.plma.com), identifique las últimas noticias, marcas de tiendas y acontecimientos próximos que ilustran la importancia de las marcas privadas tanto para los detallistas o minoristas como para los fabricantes.
5. Busque una de las siguientes empresas en Internet. Analice la imagen que transmite el sitio Web de cada empresa. ¿Qué estrategia de posicionamiento sigue? ¿Qué cambios o mejoras podrían hacerse?
  - a. Scubaworld ([www.scubaworld.com](http://www.scubaworld.com))
  - b. Union Pacific Railroad ([www.uprr.com](http://www.uprr.com))
  - c. Bicycle Museum of America ([www.bicyclemuseum.com](http://www.bicyclemuseum.com))
  - d. Metropolitan Transportation Commission ([www.mtc.ca.gov](http://www.mtc.ca.gov))
  - e. Canyon Beachwear ([www.canyonbeachwear.com](http://www.canyonbeachwear.com))

## PROYECTO DEL ESTUDIANTE

### Rincón creativo

El nombre de marca y el posicionamiento de una marca son dos elementos cruciales que el gerente de marketing debe tomar en consideración al introducir un producto nuevo. Elija uno de los productos de la lista siguiente. Suponga que usted es el nuevo gerente del producto y que su empresa ha introducido una marca nueva dentro de la categoría del producto. Su primera tarea consiste en decidir cómo posicionará la marca en el mercado. Conéctese a Internet e identifique por nombre cuando menos 3 marcas competidoras. ¿Cómo están posicionadas? ¿En qué diferirá la posición que usted seleccionará? Parte de esta decisión se basará en el mercado objetivo. ¿A qué mercado está dirigido el producto? ¿Cuál de las siete estrategias de posicionamiento utilizará? Una vez que haya

tomado la decisión sobre el posicionamiento con base en el mercado objetivo, cree un nombre de marca para su producto. Explique por qué eligió ese nombre.

### Productos

1. Una nueva marca de lancha para esquiar utilizada para navegación recreativa.
2. Una nueva óptica que venderá anteojos y lentes de contacto.
3. Una nueva marca de barra de chocolate.
4. Una nueva marca de pantalones vaqueros.
5. Una nueva bebida energética.
6. Un nuevo perfume o colonia.

## CASO 1 ¿LA IMAGEN ES TODO?

Durante muchos años, la publicidad de la bebida gaseosa Sprite tuvo el eslogan “La imagen lo es todo”, con varias figuras deportivas como portavoces. En el mundo de los deportes, las noticias sobre un incidente negativo viajan mucho más rápido que una docena de artículos sobre altruismo. Hace poco, la imagen volvió a sufrir ataques en los deportes profesionales. En la última semana de julio de 2007, tres ligas importantes recibieron críticas severas en la prensa.

Un incidente sorprendente salió a la luz cuando el FBI arrestó a Tim Donaghy, árbitro de la NBA, que fue acusado de influir en los resultados de los partidos para ganar apuestas y pagar deudas de juego a corredores de apuestas relacionados con la delincuencia organizada. Los juegos de apuestas manchan la reputación de los deportes. Si los aficionados no pueden creer que las reglas son justas y se aplican por igual, no es posible restablecer la legitimidad de lo que sucede. Cada vez que se produzca una decisión cuestionable, los aficionados se preguntarán si el árbitro tiene algún interés personal en el resultado del encuentro.

El Comisionado de la NBA, David Stern, se apresuró a asegurar al mundo que el árbitro había actuado solo y que la integridad de la liga seguía intacta. Estaba rebatiendo las numerosas “teorías de conspiración” que giran alrededor del deporte desde hace ya muchos años y se remontan a lo que alguna vez se conoció como las “reglas Jordan”, según las cuales Michael Jordan recibía, supuestamente, trato especial de los oficiales, entre otras acusaciones.

Al mismo tiempo, el mariscal de campo de la NFL Michael Vick fue arrestado y acusado de llevar a cabo peleas de perros en un inmueble de su propiedad. Los amantes de los perros de todos los tipos, desde las organizaciones como PETA hasta propietarios particulares, quedaron horrorizados. La brutalidad de las peleas de perros, aunada a los turbios personajes asociados con éstas, fue causa de que Vick perdiera los contratos de promoción de zapatos y ropa deportiva.

Los propietarios del equipo de los Halcones de Atlanta se debatieron entre la posibilidad de suspender a Vick sólo cuatro juegos, lo que evidentemente habría suscitado protestas y más ataques de la prensa, o permitir que las autoridades de la NFL lo suspendieran todo el año. La suspensión de Vick durante todo un año causaría, sin duda alguna, que el equipo perdiera partidos. Un reportero cínico señaló que a Vick le habría ido mejor si fuera un violador que un promotor de peleas de perros. Ha habido miembros de varios deportes profesionales que han sido acusados de agresión sexual o de violencia doméstica que continuaron sus carreras sin mucha publicidad negativa o críticas después del hecho.

Además, durante esa semana plagada de conflictos, el beisbolista Barry Bonds estaba a punto de romper uno de los récords más importantes de la Liga Mayor de Béisbol. El récord de cuadrangulares impuesto por Henry Aaron estaba a punto de caer. En ese momento, Bonds se hallaba bajo investigación no sólo por usar esteroides, sino también por mentir a un gran jurado acerca de ese uso. Las investigaciones del Congreso y penales estaban en curso y Bonds tuvo que enfrentar finalmente acusaciones penales.

El comportamiento personal de Bond contribuyó al problema de imagen. Aaron era una figura popular y heroica. Se pensaba que Bonds era difícil, malhumorado y desagradable con los miembros de la prensa y el público. Su credibilidad se dañó por las declaraciones contradictorias que hizo respecto a que sin saberlo se había untado una crema de esteroides en brazos y piernas y, sin embargo, antes había asegurado que jamás había usado sustancias prohibidas.



Los incidentes relacionados con figuras deportivas a menudo tienen un fuerte impacto en los aficionados jóvenes.

El consumo de drogas y esteroides han afectado, sin lugar a dudas, a los deportes profesionales desde hace muchos años. La *Tour de France* ha identificado varias violaciones a través de los años. El fútbol americano profesional se ha visto tan contaminado como el béisbol. Los críticos más severos, incluidos algunos asociados con varios deportes, insisten en que todas las marcas impuestas por atletas que usaron hormonas humanas del crecimiento o esteroides deberían ser borradas.

La popularidad de varios deportes ha empezado a disminuir claramente. Los ratings de televisión en las finales de 2007 de la NBA bajaron con respecto al año anterior, lo mismo que en la Serie Mundial de béisbol, donde el primer partido tuvo ratings inferiores a un programa de pago por evento que presentaba un combate (extremo) de artes marciales mixtas. Los aficionados a los deportes tienen más opciones que nunca. Los partidos de la segunda fase de la NBA coinciden con las finales del hockey profesional. El béisbol coincide con la temporada de fútbol americano colegial y profesional. En dicho entorno, es evidente que todos los que se relacionan con cada deporte deberían tomar en cuenta el hecho de que “la imagen lo es todo”.

**Fuentes:** Sean Gregory, “Five Ways to Think about Barry Bonds”, *Time* 170, número 3 (16 de julio de 2007), pp. 40-41; Judy Battista, “NFL Faces Protests and Pressure over Vick”, *New York Times* (21 de julio de 2007), p. D4; Jack McCallum, “Game-Fixing and Dogfighting Rock Pro Sports (and Barry Bonds Marches On)”, *Sports Illustrated* 107, número 4 (30 de julio de 2007), pp. 34-48; Tom Knott, “Donaghy Will Cause Paranoia”, *The Washington Times* (17 de agosto de 2007), sección deportiva, p. 1.

1. Como profesional de marketing, ¿cómo debe responder cada liga a los problemas de imagen?
2. ¿Qué herramientas están disponibles para ayudar a un equipo o liga a reaccionar ante la publicidad no pagada negativa?
3. ¿Se le ocurre algún otro método para ayudar a un deporte profesional a crear una imagen positiva?
4. Vaya a los sitios Web de la NBA, la NFL y la MLB. ¿Qué tipos de relatos, actividades o participaciones que tienen el fin de crear una imagen están presentes?

## CASO 2      UNA IMAGEN SALUDABLE

Mary Wilson estaba nerviosa y emocionada cuando dio inicio a su primera reunión de personal del departamento de marketing del Hospital General St. Margaret. El nuevo puesto de Mary era el de Directora de Marketing y Comunicación. Su tarea principal era aumentar la visibilidad del Hospital St. Margaret para mejorar la imagen de la institución ante los ojos de los numerosos públicos que atendía. El objetivo a largo plazo era atraer a los mejores médicos posibles, aumentar el uso de las instalaciones del hospital y atraer a más pacientes.

El mundo de la atención médica ha cambiado radicalmente en la última década. La regulación y apoyo del gobierno, la preocupación por las demandas judiciales, las tecnologías caras y en constante evolución y los cambios en las cláusulas de los seguros médicos afectan a los hospitales de todos los tamaños. La localización principal del hospital es un área metropolitana importante en Minnesota. Otros dos hospitales grandes también ofrecen servicios comparables en la misma ciudad. Cada uno trata de suscribir contratos exclusivos con los médicos para que sólo proporcionen atención en esa organización.

El otro reto importante para el Hospital St. Margaret es la cercanía de la Clínica Mayo. Como es evidente, Mayo goza del nivel de prestigio más alto en el estado, e incluso en la región. La mayoría de los médicos se inclinan a pensar en Mayo en primer término cuando remiten a los pacientes que tienen problemas médicos difíciles. Casi todos los públicos considerarían que Mayo proporciona la “mejor” atención posible.

Los aspectos esenciales de la imagen de cualquier organización médica son crear confianza y sensación de seguridad con respecto a la calidad de la atención que se recibirá. Más allá de las ventajas tecnológicas, existen otros elementos más sutiles de la imagen que podrían influir. Mary observó que para casi todos los pacientes, el desempeño de las enfermeras es crucial para la determinación de cómo se considera al hospital. Es

muy probable que una enfermera desinteresada y poco atenta ahuyente tanto al paciente que tuvo trato con la enfermera como a toda la familia y amistades del paciente. La publicidad negativa de boca en boca, aseguró Mary, debe mantenerse en un mínimo absoluto.

Mary creía que el Hospital St. Margaret necesitaba superar dos problemas. Primero, el nombre “Margaret” ya no se usa comúnmente. Algunos públicos pueden considerarlo un nombre “pasado de moda”. Segundo, la imagen del hospital no tiene nada distintivo. La coincidencia de servicios proporcionados (cardiología, oncología) hacían difícil diferenciar a St. Margaret de otros hospitales.

Si había alguna ventaja, Mary creía que ésta era que St. Margaret estaba afiliada a la iglesia católica. Era el único hospital sin fines de lucro de los tres competidores principales. Esto atraía tanto a pacientes católicos, como algunos médicos de esa misma fe. Además, el hospital podía utilizar los servicios de una amplia variedad de voluntarios.

El orden del día de la reunión de marketing era analizar todas las formas en que St. Margaret podía crear su base de clientes. La tarea no sería fácil, pero todos en la sala creían que el hospital ofrecía servicios de alta calidad en un ambiente acogedor.

1. ¿Cuáles son los problemas de imagen en este caso?
2. ¿Cuáles son los problemas relacionados con el nombre de marca? ¿Debe cambiarse el nombre de la marca? De ser así, ¿qué nombre debe adoptarse?
3. ¿Qué tipos de anuncios debe crear Mary para el Hospital General St. Margaret?
4. ¿Qué otros tipos de actividades podría llevar a cabo St. Margaret para construir una imagen corporativa fuerte y positiva?

## NOTAS

1. Gucci ([www.gucci.com](http://www.gucci.com), se ingresó a la página el 28 de febrero de 2005).
2. Arun Sudhaman, “Brand Quality Still Key to Corporate Reputation: Edelman”, *Media Asia* (19 de noviembre de 2004), p. 8.
3. Kari Greenberg, “Mazda, Subaru Racing to Upgrade Dealerships”, *Brandweek* 45, número 39 (1 de noviembre de 2004), p. 10.
4. Joan Voight, “The Lady Means Business”, *Adweek* 47, número 15 (10 de abril de 2006), pp. 32-36.
5. Entrevista con Kerri L. Martin, gerente de marca de BMW Motorcycles USA (12 de octubre de 2002).
6. Gregg Cebrzynski, “Low Brand Awareness Prompts Portillo’s Image Ads”, *Nation’s Restaurant News* 38, número 26 (28 de junio de 2004), p. 18.
7. Kate MacArthur, “Salad Days at McDonald’s”, *Advertising Age* 75, número 50 (13 de diciembre de 2004), p. S-2.
8. David Kiley, “Holiday Inn’s \$1 Billion Revamp”, *BusinessWeek Online* (29 de octubre de 2007), p. 19.
9. Matt Vella, “AT&T Rebrands. Again”, *BusinessWeek Online* (12 de septiembre de 2007), p. 20.
10. Jennifer McFarland, “Branding from the Inside Out, and from the Outside In”, *Harvard Management Update* 7, número 2 (febrero de 2002), pp. 3-4.
11. Paul McNamara, “The Name Game”, *Network World* (20 de abril de 1998), pp. 77-78.
12. Max Du Bois, “Making Your Company One in a Million”, *Brand Strategy*, número 153 (noviembre de 2001), pp. 10-11.
13. Pamela W. Henderson y Joseph A. Cote, “Guidelines for Selecting or Modifying Logos”, *Journal of Marketing* (abril de 1998), pp. 14-30.
14. Andrew Ehrenberg, Neil Barnard y John Scriven, “Differentiation or Salience”, *Journal of Advertising Research* (noviembre-diciembre de 1997), pp. 7-14.
15. Debra Semans, “The Brand You Save”, *Marketing Management* 13, número 3 (mayo-junio de 2004), pp. 29-32.
16. Nanette Bymes, Robert Berner, Wendy Zellner y William C. Symonds, “Branding: Five New Lessons”, *BusinessWeek* (14 de febrero de 2005), pp. 26-28.
17. *Ibid.*
18. Jean Halliday, “Don’t Expecto to See Pontiac Prime Time” ([www.adage.com/print?article\\_id=121923](http://www.adage.com/print?article_id=121923), se ingresó a la página el 12 de noviembre de 2007).
19. Stuart Elliott, “Making Social Connections and Selling Cookies” ([www.nytimes.com/2007/11/21/business/media/21adco.html](http://www.nytimes.com/2007/11/21/business/media/21adco.html), se ingresó a la página el 21 de noviembre de 2007).
20. *Ibid.*
21. Don E. Schultz, “Mastering Brand Metrics”, *Marketing Management* 11, número 3 (mayo-junio de 2002), pp. 8-9; Daniel Baack y Mark N. Hatala, “Predictors of Brand Rating and Brand Recall: An Empirical Investigation”, *Regional Business Review* 17 (1998), pp. 17-34.
22. Fred Crawford, “Branding Isn’t Like High School”, *Retail Merchandiser* 47, número 6 (julio-agosto de 2007), pp. S4-S9.

23. Debbie Howell, "Top Brands", *DSN Retailing Today* 33, número 20 (24 de octubre de 2005), pp. 38-42.
24. Kusum L. Ailawaldi, Scott A. Neslin y Donald R. Lehman, "Revenue Premium As an Outcome Measure of Brand Equity", *Journal of Marketing* 67, número 4 (octubre de 2003), pp. 1-18.
25. *Ibid.*
26. Sonia Reyes, "Saving Private Labels", *Brandweek* 47, número 19 (8 de mayo de 2006), pp. 30-34.
27. *Ibid.*
28. Dongdae Lee, "Image Congruence and Attitude Toward Private Brands", *Advances in Consumer Research* 31 (2004), pp. 435-41.
29. Rusty Williamson, "Penney's Launching New Line", *Women's Wear Daily (WWD)* 191, número 83 (19 de abril de 2006), p. 2.
30. Kelly Nolan, "Apparel & Accessories: A Label for Every Style at JCP", *Retailing Today* 45, número 14 (7 de agosto de 2006), pp. 27, 36.
31. *Ibid.*
32. Thomas J. Ryan, "Private Labels: Strong, Strategic & Growing", *Apparel Magazine* 44, número 10 (junio de 2003), pp. 32-39; Reyes, "Saving Private Labels".
33. Vanessa L. Facenda, "A Swift Kick to the Privates", *Brandweek* 48, número 31 (3 de septiembre de 2007), pp. 24-28.
34. Kris Perry, "Do You Help Your Customers Sell or Market?" *Paperboard Packaging* 89, número 11 (noviembre de 2004), p. 8.
35. *Ibid.*
36. Victoria Moore y Frances Stonor Saunders, "Message on a Bottle", *New Statesman* 130, número 4538 (21 de mayo de 2001), pp. 49-53.
37. "Packaging Affects Brand Loyalty", *Supermarket News* 53, número 45 (7 de noviembre de 2005), p. 36.
38. Andrea Zoe Aster, "Good Drinks Come in Smart Packaging", *Marketing Magazine* 109, número 32 (4-11 de octubre de 2004), pp. 13-15.
39. "A Sleek Look for Nescafe", *Food Manufacture* 76, número 11 (noviembre de 2001), p. 21.
40. Pat Sloan, "Gillette Bets \$80 Mil on Women", *Advertising Age* (4 de mayo de 1998), p. 63.
41. Jean Halliday, "GM's New Spin: Buy a Hummer, Save Humanity" ([www.adage.com/print?article\\_id=121560](http://www.adage.com/print?article_id=121560), se ingresó a la página el 29 de octubre de 2007).
42. "Intercontinental Hotels Group", *Business Travel News* 21, número 6 (19 de abril de 2004), p. 67.
43. Johnny K. Johansson e Ilkka A. Ronkainen, "Consider Implications of Local Brands in a Global Arena", *Marketing News* 38 (15 de mayo de 2004), pp. 46-48.
44. *Ibid.*
45. *Ibid.*



# 3

## Comportamiento de los compradores

### Objetivos del capítulo

Después de leer este capítulo, usted podrá responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los pasos y problemas asociados con el proceso de toma de decisiones de compra de los consumidores?
- ¿Cómo influyen las actitudes y valores en el comportamiento de los compradores?
- ¿Cómo los factores tradicionales y las nuevas tendencias pueden afectar las decisiones de compra de los consumidores?
- ¿Cuándo el equipo de marketing sabe que ha enviado mensajes eficaces a los compradores empresariales?
- ¿Cómo pueden integrarse los mercados de empresas y consumidores en un programa eficaz de marketing de doble canal?

### EL IPHONE DE APPLE

#### Conexión con nuevos clientes

A finales de julio de 2007, Apple empezó a vender el iPhone, un teléfono celular controlado por medio de una pantalla táctil que reproduce música, permite navegar en Internet y entrega correo de voz y electrónico. El nuevo y fascinante dispositivo generó rápidamente mucha publicidad no pagada e interés después del anuncio del lanzamiento del iPhone al mercado, que realizó Steve Jobs, director general de Apple, apariciones en ferias comerciales y diversos contactos a través de Internet y otros medios tradicionales. Cuando el producto llegó a los anaqueles, se habían formado filas enormes de personas frente a las tiendas detallistas o minoristas de todo Estados Unidos, que querían ser las primeras en tener el artefacto que costaba 600 dólares.

Las primeras pruebas dejaron entrever que la primera oleada de marketing había constituido un gran éxito. En los primeros dos días, se vendieron más de 270,000 unidades. Los líderes de la empresa se apresuraron a repetir la meta de vender un millón de iPhones en el siguiente trimestre, 10 millones hacia finales de 2008 y aún más cuando el producto saliera a la venta en Europa.

Para lograr estas elevadas metas de ventas, el equipo de marketing estaba consciente, sin duda alguna, de las etapas por las que pasa la introducción de un nuevo producto. Los *innovadores* son las personas que buscan artículos nuevos. Como salta a la vista, Apple había logrado llegar eficazmente a este grupo. El siguiente conjunto de compradores, los *adoptantes pioneros*, son personas de nivel social relativamente alto que dependen de la guía de los medios masivos y los contactos sociales para tomar decisiones de compra. Este grupo sería el que sostendría las ventas después del entusiasmo inicial del lanzamiento. La *mayoría pionera* consta de los consumidores que tienen un nivel social medio y que, debido a que sus recursos son más limitados, se muestran más cautos para realizar compras. La mayoría pionera sería uno de los principales objetivos de Apple en el siguiente año. La *mayoría tardía* es el último grupo de compradores. Llegan con retraso debido a los ingresos limitados y normalmente muestran mayor precaución y escepticismo. Sólo la presión social fuerte de otros lleva a estas personas a comprar artículos. Por último, los *rezagados* o los *no adoptantes* simplemente se rehúsan a comprar productos nuevos, aun cuando haya pruebas abrumadoras de que un artículo es un éxito.

Los retos para Apple en la venta del iPhone no tardaron en aparecer. Durante los primeros dos días después del lanzamiento, más de la mitad de las personas que habían comprado el teléfono no lo habían activado. AT&T, el socio de venta de Apple, tuvo un pequeño problema técnico que retrasó el proceso de activación. Sobra decir que ninguna de las dos empresas estaba complacida con este problema inicial de la puesta en marcha; sin embargo, pronto lo resolvieron y las ventas continuaron.

Fuente: Cortesía de Norbert von Groeben/The Image Works.



Poco después, empezaron a circular historias que era posible piratear el sistema del iPhone para ver los archivos del usuario. Las preocupaciones relativas a la seguridad han afectado varios productos y tecnologías nuevas. La confianza del consumidor es indispensable para sostener las ventas a largo plazo.

Luego, los críticos sociales empezaron a protestar aduciendo que los usuarios eran descorteses y tocaban música en volúmenes muy altos en su iPhone en lugares concurridos y molestaban a los demás. Otra queja común era que los usuarios del iPhone eran conductores distraídos y pasajeros fastidiosos en aviones y vehículos de transporte público. Al cabo de tres meses, Apple redujo el precio del iPhone en casi 200 dólares, lo que suscitó otra oleada de publicidad negativa, porque los adoptantes pioneros se sentían embaucados, ya que habían pagado más de lo que el producto debería haberles costado.

Se necesitaría una campaña de marketing sostenida para convencer a la mayoría pionera de comprar el producto. Se utilizaron anuncios y comunicados de prensa para responder a los primeros problemas técnicos y otras cuestiones.

Una de las principales ventajas del iPhone era un nombre fuerte, basado en el iPod y la marca Apple. De hecho, durante el trimestre en que el iPhone salió a la venta, las utilidades de Apple subieron como la espuma, en parte debido a las ventas adicionales de iPod y la línea Mac de computadoras personales. Parecía probable que las reacciones positivas despertadas por el iPhone hubieran afectado otras partes de las operaciones de Apple. Al mismo tiempo, surgió otro problema. Uno de los competidores de Apple, Cisco, entabló una demanda en los tribunales reclamando la propiedad del nombre iPhone a los pocos días del lanzamiento realizado por Apple.

La sociedad entre Apple y AT&T benefició a ambas empresas. AT&T informó que las ventas del iPhone eran mayores en un solo fin de semana de lo que habían sido las de un mes completo de otro teléfono que la empresa ofrecía. En combinación con el precio del servicio de telefonía, AT&T obtuvo también rendimientos financieros sólidos.

Los compradores son volubles, en especial cuando se lanza un producto nuevo. Un programa de CIM exitoso toma en cuenta el escepticismo, las críticas en la prensa y los ataques de los competidores y, al mismo tiempo, crea rumor, fortalece la marca y resuelve los problemas que se van presentando. El tiempo dirá si las ventas del iPhone sostienen a Apple hasta que ocurra el siguiente gran adelanto tecnológico.<sup>1</sup>



## PERSPECTIVA GENERAL

Una de las metas principales de un programa de comunicación integral de marketing es desarrollar métodos eficaces para persuadir a la gente de comprar bienes y servicios. Comprender cómo un comprador toma la decisión de comprar los productos de un proveedor específico ayuda al equipo de marketing a alcanzar esta meta. En este capítulo se describen dos tipos de comportamiento de los compradores (los comportamientos del comprador consumidor y los del comprador de empresa a empresa). Cuando se entienden mejor los pasos que se siguen para tomar decisiones de compra, es posible crear programas más sólidos de comunicación de marketing.

Los procesos de compra de los consumidores se examinan en la primera mitad de este capítulo. Hay dos etapas del proceso que son clave de la comunicación de marketing. La primera es la etapa de *búsqueda de información*, en la que el cliente repasa sus recuerdos y experiencias previas en busca de formas aceptables de satisfacer una necesidad mediante la compra de un producto. La segunda etapa es el proceso de *evaluación de alternativas*, en que la persona compara diversas posibilidades de compra. Un programa eficaz de CIM se dirige a los posibles compradores que intervienen en estos procesos. Para ayudar al equipo de marketing, se proporciona una revisión de los factores tradicionales que afectan a los consumidores, junto con un análisis de algunas de las tendencias más recientes presentes en el entorno de compra de los consumidores.

El comportamiento de los compradores de empresa a empresa es el foco de atención de la segunda parte de este capítulo. En primer término se examinan los cinco roles principales que se desempeñan en las *compras empresariales*. A continuación, se estudian los tipos de compras que realizan las empresas, junto con los pasos que incluye el proceso de compra. Por último, se presenta el marketing de doble canal, que implica vender el mismo producto tanto a consumidores como a compradores empresariales. Los programas eficaces de CIM identifican a los clientes potenciales de ambos mercados. Esto conduce a un aumento en las ventas y ayuda a una empresa a mantener una presencia fuerte en el mercado.

## PROCESO DE COMPRA DE LOS CONSUMIDORES

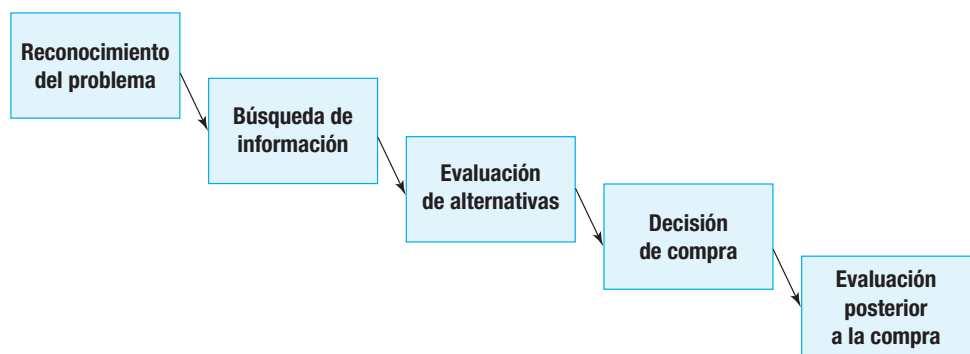
Buscar la manera de influir en el proceso de compra de los consumidores es una actividad vital en las comunicaciones de marketing. Muchos mercadólogos son responsables directos de los resultados de cada campaña. En consecuencia, tratan de crear cuidadosamente mensajes atractivos que induzcan a los clientes a comprar productos.

La figura 3.1 representa un modelo del proceso de toma de decisiones de compra de los consumidores. Cada paso del proceso de toma de decisiones es importante; sin embargo, dos de los componentes son los que se relacionan directamente con el desarrollo de comunicación integral de marketing de calidad:

- Búsqueda de información.
- Evaluación de alternativas.

Estos dos componentes se examinan a continuación. Las claves para crear programas eficaces de comunicación de marketing son el descubrimiento de cómo los clientes buscan información sobre un producto y la evaluación de dicha información.

**FIGURA 3.1**  
Proceso de toma de decisiones del consumidor



## BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

El primer paso del proceso de toma de decisiones de compra ocurre cuando el consumidor se da cuenta de una necesidad o deseo. Entonces, la persona realiza una búsqueda de información. Por lo general, el consumidor comienza con una búsqueda interna y repasa mentalmente los productos que podrían satisfacer o atender la necesidad. A menudo, la persona recuerda cómo satisfizo la necesidad en el pasado. Si eligió una marca en particular y la experiencia con dicha marca fue positiva, es probable que el consumidor vuelva a tomar la misma decisión de compra. Cuando esto sucede, la búsqueda de información termina. Sin embargo, si la experiencia anterior no fue buena, el consumidor realiza una búsqueda interna más completa. Esto incluye recuerdos de experiencias pasadas, así como el examen de otras marcas.

### Búsqueda interna

Al realizar una búsqueda interna más completa, el consumidor piensa en las marcas que está dispuesto a considerar. Normalmente, este grupo no contiene todas las marcas posibles que el consumidor ha experimentado. El consumidor elimina las marcas que probó, pero que no dieron por resultado una experiencia positiva. El consumidor también descarta las marcas que conoce poco. Esto significa que durante el proceso de búsqueda de información, el consumidor reduce con rapidez el número de marcas a un grupo más manejable.

El objetivo fundamental de los creativos y gerentes de marca es asegurar que la marca de la empresa llegue a formar parte del conjunto de posibles alternativas de compra del consumidor. El logro de esta meta aumenta en gran medida las probabilidades de compra de la marca. Una marca que ha obtenido un alto nivel de valor capital tiene más probabilidades de ser incluida en el conjunto de posibles alternativas del consumidor. Los productos y servicios de alta calidad y precio razonable, acompañados de mensajes publicitarios atractivos y eficaces, por lo general son los finalistas en la decisión de compra. El anuncio de Neutrogena que se muestra en esta sección usa “#1” cuatro veces para persuadir a los consumidores de que Neutrogena es la crema antiarrugas número uno. La idea es lograr que los consumidores que desean una crema antiarrugas piensen en Neutrogena como la primera y mejor opción.

### Búsqueda externa

Después de la búsqueda interna, el consumidor toma una decisión mental sobre una *búsqueda externa*. Si el cliente cuenta con información interna suficiente, continúa con el siguiente paso del proceso de toma de decisión: evaluar las alternativas. Cuando el consumidor no está seguro de qué marca debe comprar, tiene lugar la búsqueda externa.

Es posible reunir información externa de una variedad de fuentes, como amigos, parientes, expertos, libros, revistas, periódicos, anuncios, exposición a actividades de relaciones públicas, exhibidores en la tienda, vendedores e Internet. El tiempo que un consumidor dedica a una búsqueda externa depende de tres factores: 1) capacidad, 2) motivación y 3) costos y beneficios (véase la figura 3.2).<sup>2</sup>

La *capacidad de búsqueda* determina en parte el grado de la búsqueda de información. La capacidad consiste en el nivel educativo de una persona combinado con el conocimiento específico que tiene de un producto y las marcas en la categoría de dicho producto. Es más probable que las personas educadas dediquen tiempo a buscar información. También son más proclives a visitar las tiendas antes de tomar decisiones. Los consumidores que poseen muchos conocimientos acerca de marcas y categorías de productos específicas están en mejores condiciones de realizar una búsqueda externa más minuciosa.



Fuente: Cortesía de Joplin Globe.

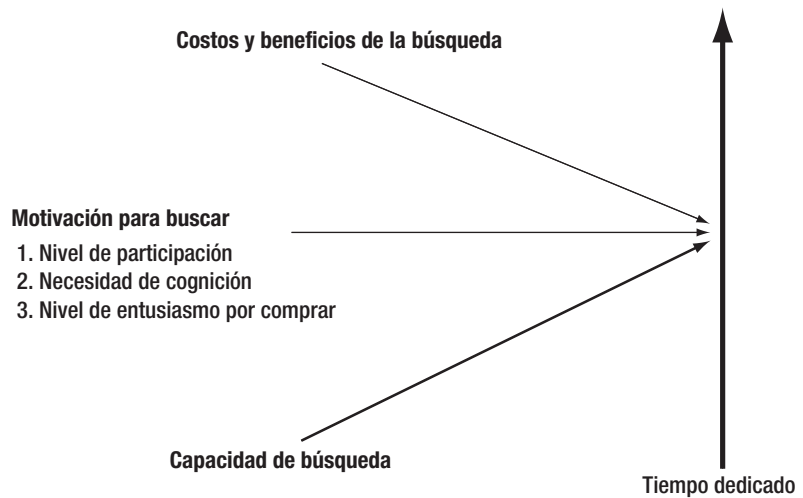
Este anuncio de Chic Shaque puede dar inicio a una búsqueda de más información sobre moda contemporánea.

Un anuncio de Neutrogena diseñado para convencer a los consumidores de que el producto debe ser su primera opción al seleccionar una crema antiarrugas.



Fuente: Cortesía de Neutrogena Corporation.

**FIGURA 3.2**  
Factores que impactan la cantidad de tiempo que el consumidor dedica a realizar una búsqueda interna



Por tanto, alguien que conoce mucho de cámaras digitales tiene una mayor capacidad para examinar la información que alguien que conoce poco la tecnología. Además, una persona que tiene conocimientos más amplios de un área de productos a menudo recopila datos adicionales, incluso cuando no necesita adquirir el producto.<sup>3</sup>

En términos de la cantidad de tiempo que una persona dedica al proceso de búsqueda externa, ocurre un fenómeno diferente. Aunque un conocimiento amplio de la categoría de productos proporciona a las personas mayor capacidad para buscar información externa, estos consumidores por lo general dedican menos tiempo al proceso de búsqueda externa. Como el conocimiento ya está almacenado internamente, no hay necesidad de realizar una búsqueda externa exhaustiva de información adicional. En el otro lado del espectro, los consumidores también dedican menos tiempo al proceso de búsqueda externa, pero por la razón contraria. No poseen conocimientos sobre la categoría del producto y no saben qué tipo de información pedir o, incluso, qué tipo de información necesitan, lo que implica que carecen de la capacidad para buscar información. Las personas en el punto medio, que tienen ciertos conocimientos de una categoría de productos, pero creen que necesitan información adicional para tomar decisiones inteligentes son las que típicamente dedican más tiempo a buscar información externa.

El grado hasta el cual tiene lugar la búsqueda externa también depende del *nivel de motivación* del cliente. Cuanto mayor sea la motivación, mayor será también el grado de la búsqueda externa. La motivación está determinada por las siguientes características del consumidor:

- Nivel de participación.
- Necesidad de cognición.
- Nivel de entusiasmo por comprar.

Las personas están motivadas para buscar información cuando sus niveles de participación son altos. **Participación** significa la medida en que un estímulo o tarea se relaciona con las necesidades, deseos o valores existentes del consumidor. Cuando el consumidor considera que un producto es importante, es más probable que efectúe una búsqueda externa. El grado de participación se basa en factores como el *costo* del producto y su *importancia*. Cuanto más cuesta el producto, tanto más tiempo la persona está dispuesta a dedicar a la búsqueda de información.

Lo mismo aplica a la importancia. Elegir ropa puede no ser una decisión importante para algunos jóvenes, lo cual indica que sus compras implican por lo general poca participación. Sin embargo, elegir un esmoquin para asistir al baile de graduación puede suscitar una mayor participación y un nivel más alto de búsqueda de información debido a las ramificaciones sociales de presentarse mal vestido a un acontecimiento tan importante. El nivel más alto de participación surge debido a la adición de un nuevo elemento: una ocasión importante en la vida de la persona.

La **necesidad de cognición** es una característica de personalidad que una persona muestra cuando realiza y disfruta de actividades mentales. Estos ejercicios mentales tienen un impacto positivo en el proceso de búsqueda de información. Las personas que tienen mucha necesidad de cognición recaban más información y buscan con más minuciosidad que las personas que tienen menos necesidad de cognición.

La búsqueda también depende del **entusiasmo por comprar** de la persona. Los clientes a quienes les gusta comprar emprenden una búsqueda más a fondo de los bienes y servicios. La participación, la necesidad de cognición y el entusiasmo por comprar se combinan para determinar la motivación de una persona para buscar información.<sup>4</sup>

Los factores finales que influyen en una búsqueda de información son los *costos* y los *beneficios percibidos* de la búsqueda. Cuando los beneficios percibidos son grandes, se incrementa la tendencia a buscar. Un beneficio que a menudo busca el consumidor cuando examina información externa es la posibilidad de reducir el riesgo de la compra. Al obtener información adicional, el cliente disminuye las probabilidades de cometer un error en la selección de la compra. El costo de la búsqueda está compuesto por varios elementos:

- El costo real del bien o servicio.
- Los costos subjetivos asociados con la búsqueda, incluido el tiempo que se le dedicó y la angustia que se experimentó para tomar la decisión.
- El costo de oportunidad de privarse de otras actividades para buscar información (por ejemplo, ir de compras en lugar de jugar golf o ver una película).

Cuanto mayor sea el costo subjetivo percibido de la búsqueda de información externa, menos probabilidades hay de que el consumidor realice la búsqueda.<sup>5</sup>

Los tres factores que componen la búsqueda externa (capacidad, motivación y costos frente a beneficios) normalmente se consideran de manera simultánea. Cuando el costo percibido de la búsqueda es bajo y el beneficio percibido es alto, el consumidor tiene más motivación para buscar información. Es menos probable que un consumidor que tiene conocimientos mínimos de un producto y nivel bajo de educación emprenda una búsqueda externa, porque dicho consumidor carece de la capacidad para encontrar la información correcta.

Desde la perspectiva de la comunicación integral de marketing, el proceso de búsqueda representa un tiempo importante para hacer llegar al consumidor información sobre una marca en particular. El objetivo del consumidor al realizar el esfuerzo de llevar a cabo una búsqueda externa es adquirir información que conduzca a una decisión mejor y más informada. El equipo de marketing debe tratar de proporcionar información que lleve a los consumidores a elegir los productos de la empresa. Un momento ideal para tratar de influir en el proceso de toma de decisión es cuando el consumidor aún no se ha decidido. La clave radica en proporcionar información de calidad en ese momento. Los expertos de marketing pueden utilizar tres modelos del proceso de búsqueda de información: 1) actitudes, 2) valores, y 3) mapeos cognitivos.

### Actitudes del consumidor

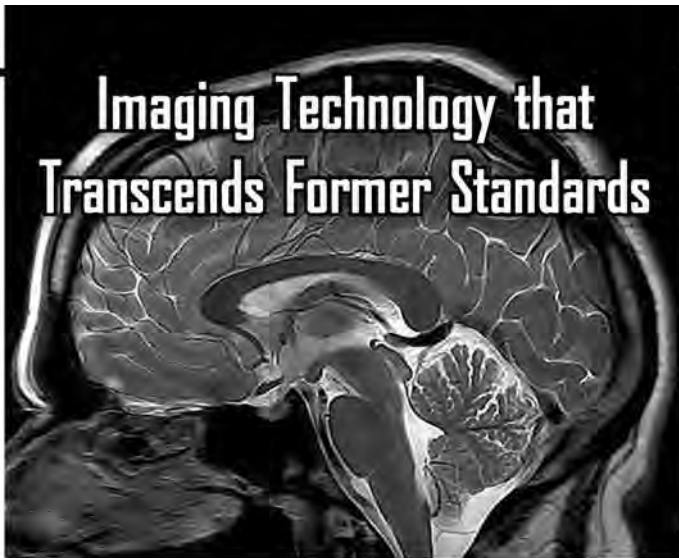
Las comunicaciones eficaces de marketing pueden influir en las actitudes de los consumidores. Una **actitud** es la posición mental que se toma respecto a un tema, persona, o suceso, que influye en los sentimientos, percepciones, procesos de aprendizaje y comportamiento subsiguiente del individuo.<sup>6</sup> Desde la perspectiva de las comunicaciones de marketing, las actitudes pueden impulsar las decisiones de compra. Si un consumidor tiene una actitud positiva hacia una marca, la propensión a comprarla aumenta. Si a un consumidor le gusta un anuncio, la probabilidad de que compre el producto se incrementa.

Las actitudes constan de tres componentes: 1) afectivo, 2) cognitivo, y 3) conativo.<sup>7</sup> El componente *afectivo* está formado por los sentimientos o emociones de una persona por el objeto, tema o idea. El componente *cognitivo* se refiere a las imágenes mentales, comprensión



Fuente: Cortesía de Lori Whitley/Merrill Education.

El entusiasmo por comprar produce efectos en la cantidad de tiempo que se dedica a una búsqueda externa.



**Providing brain imaging with uncompromised image quality, even with patient motion due to young age or uncontrollable tremors.**

St. Francis North Hospital is pleased to announce that we now offer a state-of-the-art high definition magnetic resonance (HDMR) system, the Signa® EXCITE 1.5T. Similar to high definition television, HDMR provides physicians with highly detailed pictures to help them evaluate a wide range of patient conditions, including stroke, musculoskeletal, abdominal, breast and vascular disease. This system provides outstanding image quality for a confident diagnosis, and less likelihood of patient rescans, even in the most challenging circumstances.

Once again, St. Francis leads the way in our region with its continual effort to make the most advanced diagnostic equipment available to your doctor, and provide the best healthcare for you.



**ST. FRANCIS NORTH HOSPITAL**  
An Affiliate of St. Francis Medical Center

3421 Medical Park Dr. • Monroe, LA • (318) 388-1946 • www.stfran.com

**First** in Technology.  
**Foremost** in Care.

e interpretaciones de la persona, objeto o tema. El componente *conativo* comprende las intenciones, acciones o comportamiento del individuo. Una secuencia común de los acontecimientos que tienen lugar a medida que se forma una actitud es:

Cognitivo → Afectivo → Conativo

La mayor parte del tiempo, la persona trata en primer lugar de comprender una idea u objeto. En el caso de marketing, estas ideas se centran en los beneficios del bien o servicio. Los pensamientos sobre el producto surgen de ver o leer anuncios. Otros pensamientos son resultado de las exposiciones a la información proveniente de otras fuentes, como Internet o la recomendación de un amigo. Finalmente, estas ideas se convierten en creencias que el consumidor tiene respecto a un producto particular. Por ejemplo, un consumidor que ve el anuncio del St. Francis North Hospital que se muestra en esta sección podría tener la impresión de que St. Francis ofrece tecnología de imágenes de alta calidad que ayuda a detectar trastornos cerebrales.

La parte afectiva de la actitud es el sentimiento o emoción general que la idea despierta en la persona. En el caso de los bienes y servicios, el producto, su nombre y otras características pueden generar emociones. Por ejemplo, considere las reacciones emocionales que le provocan los siguientes productos y servicios:

- Medicina para la tos.
- Toallitas húmedas para cambio de pañales.
- Motocicletas.
- Juguetes infantiles hechos en China.
- Número anual de *Sports Illustrated* dedicado a trajes de baño.
- Condones.

¿Qué emociones y pensamientos asocia usted con las toallitas húmedas para el cambio de pañales del bebé? El objetivo del anuncio de las toallitas húmedas Pampers que se muestra en esta sección es influir en las emociones. ¿La fotografía del anuncio logra cambiar los sentimientos que usted tiene por Pampers o las toallitas húmedas para bebé? Al considerar los elementos que aquí se mencionan, algunas de sus emociones o actitudes respecto a ellos serán relativamente moderadas. Otras serán más intensas. Es probable que la medicina para la tos no evoque una respuesta emocional demasiado intensa, pero el número dedicado a trajes

de baño o los condones pueden generar una respuesta mucho más fuerte.

Las tendencias a la decisión y acción son las partes conativas de las actitudes. Por lo tanto, si una persona tiene sentimientos fuertes sobre el número de trajes de baño, puede cancelar la suscripción a *Sports Illustrated* o comprar ejemplares adicionales para sus amigos. A menudo, las actitudes no tienen esa intensidad. Algunas personas pueden tener sentimientos favorables respecto a un tema, como el marketing ecológico, pero no los motivan a cambiar su comportamiento de compra.

Este anuncio del St. Francis North Hospital tiene un recurso cognitivo.

Las actitudes pueden formarse de otras maneras. Un proceso alternativo es:

Afectivo → Conativo → Cognitivo

En marketing, los anuncios y otras comunicaciones a menudo apelan primero a las emociones o sentimientos de los consumidores. La idea es conmovir al consumidor para que le “guste” un producto y luego realice la compra (el componente conativo). Enseguida se produce la comprensión cognitiva del producto. Por ejemplo, una joven puede estar expuesta a un anuncio de un perfume o producto para la piel que presenta imágenes suaves y apacibles de la naturaleza; es posible incluso que el anuncio no muestre el producto físicamente. Pese a ello, el anuncio evoca emociones favorables. A la larga, la mujer compra el producto y finalmente aprende más de él cuando lo usa y lee las indicaciones, instrucciones y otra información en el empaque o etiqueta.

Algunas actitudes son resultado de una tercera combinación de los componentes, como sigue:

Conativo → Cognitivo → Afectivo

Las compras que requieren poco pensamiento, tienen un precio bajo o no exigen demasiada participación emocional pueden seguir este patrón. Por ejemplo, al comprar comestibles una cliente podría notar una nueva marca de galletas que está de oferta. Es posible que la persona nunca haya visto la marca ni conozca el sabor, pero como está de oferta, decide probarla. Cuando la consumidora come las galletas, comprende mejor el sabor, textura y otras cualidades del producto. Por último, la consumidora lee el empaque para enterarse del contenido; por ejemplo, cuántas calorías tiene cada galleta. Entonces, la compradora desarrolla finalmente sentimientos hacia el producto, que afectarán sus compras futuras de galletas.

Sin importar el camino que se siga para formar las actitudes, cada uno de los componentes está presente en cierto grado. Algunas actitudes son relativamente triviales (por ejemplo, “Me gusta el tenis de mesa, aunque casi nunca lo juego”). Otras implican convicciones firmes, como “¡Detesto fumar!” Ambas se relacionan con sentimientos por las cosas, incluidos los productos en el mercado, que a la larga pueden provocar comportamientos (compras).



Fuente: Cortesía de D'Arcy Masius Benton & Bowles Inc. © Procter & Gamble Productions, Inc. 1999. Fotografía de Penny Gentileu.

¿Qué emociones suscita este anuncio de toallitas húmedas para el cambio de pañales del bebé?

### Valores de los consumidores

Las actitudes quedan determinadas, en parte, por los valores personales de un individuo. Los **valores** son creencias que se mantienen firmemente sobre varios temas o conceptos. Los valores enmarcan las actitudes y conducen a los juicios que guían los comportamientos personales. Los valores tienden a ser duraderos. Normalmente se forman durante la infancia, aunque pueden cambiar a medida que una persona envejece y experimenta la vida.

La figura 3.3 presenta una lista de algunos de los valores personales más comunes. Cada persona les atribuye un grado diferente de importancia. Los factores que afectan los valores

- ◆ Vida cómoda.
- ◆ Igualdad.
- ◆ Emoción.
- ◆ Libertad.
- ◆ Vida divertida y emocionante.
- ◆ Felicidad.
- ◆ Paz interna.
- ◆ Amor maduro.
- ◆ Logro personal.
- ◆ Placer.
- ◆ Salvación.
- ◆ Seguridad.
- ◆ Autorrealización.
- ◆ Respeto por uno mismo.
- ◆ Sentido de pertenencia.
- ◆ Aceptación social.
- ◆ Sensatez.

FIGURA 3.3  
Valores personales



de una persona incluyen la personalidad del individuo, así como su temperamento, ambiente y cultura. Al apelar a los valores básicos, los mercadólogos esperan convencer a los clientes en perspectiva de que actúen con base en dichos valores y compren los productos de la empresa. Al mismo tiempo, los creativos saben que es más fácil cambiar la actitud de una persona que toda una estructura de valores.

En términos de los procesos de toma de decisión de los consumidores, tanto las actitudes como los valores ayudan a los expertos de marketing. Si un bien o servicio se relaciona con un *valor* relativamente universal, como el patriotismo, la empresa puede aprovechar la relación para presentar una imagen positiva del producto. Después de la tragedia del 11 de septiembre, muchas empresas trataron de relacionarse con el patriotismo.

Las *actitudes* también pueden usarse en las comunicaciones de marketing. La mayoría de las personas consideran que es un fastidio que “lo pongan a uno en espera”. Un creativo de publicidad podría explotar dicha actitud y usarla para presentar un bien o servicio bajo una luz más favorable. Hacer que el tiempo pase de manera agradable cuando una persona espera convierte una actitud negativa en una experiencia más positiva.

### Mapeo cognitivo

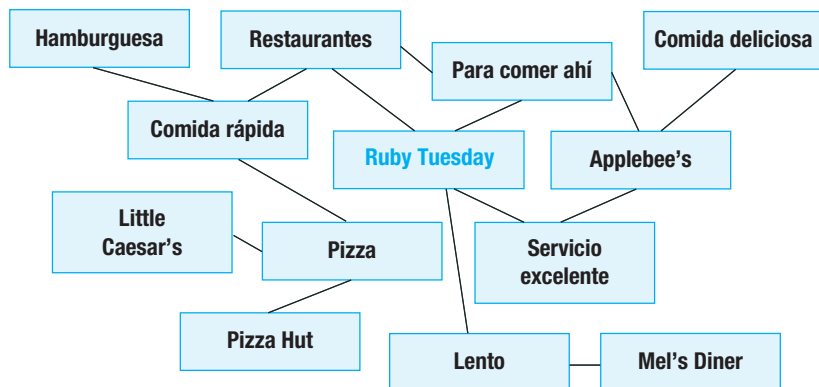
La manera en que las personas almacenan la información también afecta las decisiones, porque tiene impacto en lo que se recuerda. Conocer cómo la gente almacena, recupera y evalúa información puede ayudar al equipo de marketing de una empresa a crear anuncios y otras comunicaciones de marketing. El primer paso es entender cómo funcionan varios procesos del pensamiento y la memoria.

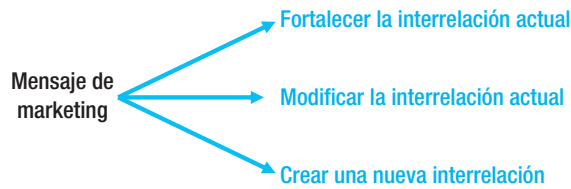
Los **mapeos cognitivos** son simulaciones de las estructuras de conocimientos y recuerdos arraigadas en el cerebro de una persona.<sup>8</sup> Estas estructuras contienen supuestos, creencias, interpretación de los hechos, sentimientos y actitudes de la persona hacia el mundo en general. La gente usa estos procesos de pensamiento para interpretar la información nueva y determinar la respuesta que corresponde a dicha información o situación novedosa. La figura 3.4 representa un mapa cognitivo hipotético de una persona que piensa en el restaurante Ruby Tuesday.

Con base en las estructuras cognitivas ilustradas en la figura 3.4, cuando esta clienta piensa en Ruby Tuesday, conecta imágenes de este restaurante con otros que ofrecen comida rápida y otros más que ofrecen servicios para comer en el establecimiento. En este caso, la persona reconoce a Ruby Tuesday como un establecimiento para ir a comer. La consumidora también cree que Ruby Tuesday ofrece un servicio excelente, pero lento. A continuación, cuando piensa en un servicio lento, le viene a la mente Mel’s Diner. Cuando piensa en un servicio excelente, recuerda a Applebee’s.

Las estructuras cognitivas contienen muchas interrelaciones y pueden existir en varios niveles. Por ejemplo, un nivel de cognición es el mapa con interconexiones que se presenta en la figura 3.5. En otro nivel, el mapa cognitivo es más espacial y evoca imágenes de la localización física real de Ruby Tuesday, así como de las empresas circunvecinas. Un tercer nivel cognitivo relacionado con Ruby Tuesday es el recuerdo que tiene la persona del interior del restaurante, junto con otras asociaciones que ocurren en ese nivel. La consumidora puede incluso tener pensamientos sobre Ruby Tuesday que se centran en los empleados, incluida una relación que tuvo con una camarera que era su amiga. Por tanto, el procesamiento cognitivo ocurre en muchos niveles y usa mecanismos muy complejos.

**FIGURA 3.4**  
Mapa cognitivo para Ruby Tuesday





**FIGURA 3.5**  
El rol de los mensajes de marketing en los mapeos cognitivos

Cuando un mensaje de marketing llega a un consumidor, la persona puede considerar la información de diferentes maneras. Si la información nueva es congruente con la información actual, entonces la información nueva tiende principalmente a fortalecer una relación existente. Por ejemplo, cuando un consumidor ve un anuncio de Ruby Tuesday que promueve un servicio excelente, el resultado puede ser que el anuncio fortalezca una creencia que ya existía, porque quizá el consumidor ya había llegado a la conclusión que Ruby Tuesday ofrece servicio excelente.

Una respuesta diferente puede presentarse en otras situaciones, como cuando un mensaje no tiene interrelaciones actuales. Por ejemplo, si un consumidor ve un anuncio que presenta la variedad de mariscos que se sirve en Ruby Tuesday y el consumidor no estaba enterado de que Ruby Tuesday ofrecía mariscos, ocurre una reacción diferente. Para que esta información permanezca en la mente del consumidor y se establezca una relación con Ruby Tuesday, el cliente debe crear una nueva interrelación entre las imágenes anteriores de Ruby Tuesday y otras imágenes de mariscos.

Oír algo una vez no basta para que la persona lo retenga en la memoria de largo plazo. Esto se debe a las diferencias entre el recuerdo de corto y largo plazos. El proceso del mapeo cognitivo explica las estructuras de conocimiento arraigadas en la memoria de largo plazo de la persona. Por lo común, la información se mantiene en la memoria de corto plazo durante sólo algunos segundos. Conforme los estímulos llegan a los sentidos del individuo, la memoria de corto plazo los procesa. La memoria de corto plazo sólo es capaz de retener entre cinco y nueve datos. Estos mensajes nuevos se olvidan pronto o se agregan a la memoria de largo plazo. Cuando un mensaje se repite, hay más probabilidades de que una persona lo recuerde, porque el mensaje se procesará en la memoria de largo plazo y ocupará el lugar que le corresponde en los mapas cognitivos previamente desarrollados.

Como resultado, cuando una empresa intenta introducir una marca en el mercado de consumo, los anuncios y otros mensajes de marketing deben repetir el nombre de la marca varias veces durante la presentación. Esta repetición mejora las oportunidades de que se recuerde posteriormente. Para ilustrar cómo funciona esto, considere lo que ocurre cuando una persona le da un número de teléfono a un amigo. Para ayudarse a recordarlo, el individuo repite el número varias veces para colocarlo en la memoria de largo plazo.

Otra forma en que el consumidor puede procesar la información es relacionar el mensaje con un concepto nuevo. Por ejemplo, si un consumidor ve un anuncio de Ruby Tuesday que destaca que el restaurante sirve comida deliciosa, pero el consumidor nunca ha pensado en el restaurante en términos de la calidad de la comida, esa interrelación no está presente en la actualidad. Si el anuncio persuade al consumidor, éste podría construir una relación entre Ruby Tuesday y buena comida sin tener que ir siquiera al restaurante. Si el consumidor no cree el mensaje, pasará por alto u olvidará la información y no se formará ninguna nueva relación. Una tercera posibilidad es que el consumidor recuerde el anuncio posteriormente y decida probar el restaurante Ruby Tuesday. Si la comida es buena, entonces la relación se establecerá en ese punto. Si no, el consumidor seguirá pensando que Ruby Tuesday no sirve buena comida.

Desde la perspectiva de marketing, es más fácil fortalecer relaciones que ya existen. Añadir nuevas relaciones o modificar las existentes es más difícil. Sin importar cómo se presente la información, la repetición es importante debido a

Los consumidores usan mapeos cognitivos para examinar y evaluar la información.



Fuente: Cortesía de Sunkist Growers.



El anuncio de Sunkist se diseñó para establecer una nueva relación entre el jugo de limón Sunkist y un sustituto de sal.

las limitaciones de la memoria de corto plazo. Recuerde que los consumidores están expuestos a cientos de mensajes al día. Sólo algunos se procesan en la memoria de largo plazo.

Los mapeos cognitivos y las técnicas de persuasión diseñadas para cambiar las actitudes o explotar los valores en los que se cree firmemente son dos ingredientes esenciales de cualquier programa de CIM. Es importante entender ante todo las necesidades y actitudes del mercado objetivo. Luego, los mensajes deben estructurarse para satisfacer esas necesidades y captan la atención de los consumidores exponiéndolos a mensajes que viajarán eficazmente a través de un canal de procesamiento central o de canales periféricos, ya sea por medio del razonamiento sólido o de recursos emocionales atrayentes.

Los creativos intentan diseñar anuncios que llegan a las relaciones que los consumidores ya tienen establecidas entre un producto y otras ideas fundamentales. Por ejemplo, durante mucho tiempo existió una asociación entre Cadillac y calidad, como pone de manifiesto la frase publicitaria y promocional “Este producto es el *Cadillac*... [de todos los productos del mercado]”. Existen conexiones comunes entre productos e ideas, como calidad, valor, costo bajo, gasto, diversión, sexo, peligro, práctico, exótico, y muchas otras. Las campañas de marketing planeadas cuidadosamente buscan estas conexiones para incitar al consumidor a comprar un cierto producto y a creer en (o ser leal a) dicho producto en el futuro. En ese momento, la empresa lleva la delantera en el juego cuando los consumidores consideran varias alternativas de compra.

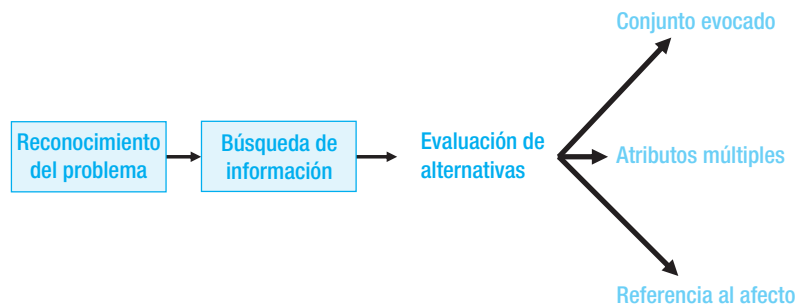
## EVALUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS

El tercer paso en el proceso de toma de decisiones de compra del consumidor, ampliado en la figura 3.6, es la evaluación de alternativas. Se pueden utilizar tres modelos para representar la naturaleza del proceso de evaluación: 1) el método del conjunto evocado, 2) el enfoque en atributos múltiples y 3) la referencia al afecto. Comprender cómo los consumidores toman decisiones permite al equipo de marketing de una empresa crear materiales que inducen a los consumidores a preferir la marca promovida.

### El método del conjunto evocado

El **conjunto evocado** de una persona está compuesto por las marcas que él o ella considera en una situación de compra. El conjunto evocado puede revisarse durante las etapas de búsqueda de información y evaluación del proceso de toma de decisión de compra. Dos conjuntos adicionales de marcas forman parte de la evaluación de las alternativas de compra: 1) el conjunto incompetente y 2) el conjunto inerte. El **conjunto incompetente** consta de las marcas que forman parte de la memoria de la persona, pero que *no se toman en consideración* porque suscitan sentimientos negativos. Estos sentimientos negativos normalmente son causados por una mala experiencia con un proveedor o marca en particular. También pueden tener su origen en comentarios negativos realizados por un amigo o al ver un anuncio que no le gustó al posible cliente.

**FIGURA 3.6**  
Métodos de evaluación de alternativas



El **conjunto inerte** contiene las marcas que el consumidor conoce, pero por cuyos productos el individuo no tiene sentimientos negativos ni positivos. Usando los términos de los mapas cognitivos, estas marcas no se han incorporado a ningún mapa, o sólo tienen conexiones débiles con otras ideas. La falta de conocimiento sobre estas marcas generalmente las elimina como alternativas. En otras palabras, en la mayoría de las situaciones de compra, las únicas marcas que se toman en consideración son las que están presentes en el conjunto evocado.

Una de las metas principales de la publicidad es colocar el nombre de marca en los conjuntos evocados de los consumidores. Para ello, normalmente se requiere promover el nombre de marca y el beneficio más importante de la marca de manera sistemática e intensiva. Por intensiva se entiende usar múltiples medios y canales. El consumidor debe ver el nombre de marca con frecuencia en tantos lugares como sea posible. Luego, para asegurarse de que el nombre forme parte del conjunto evocado, se pueden emplear los conceptos descritos que se relacionan con los mapas cognitivos. La intención de vincular la marca a su beneficio principal es arraigar el nombre de la marca en la memoria de largo plazo del consumidor. El mensaje debe diseñarse para establecer o reforzar las conexiones entre el beneficio y el nombre de marca. Cuando un consumidor que está preparado para evaluar las alternativas usa su juego evocado y la marca de la empresa llega a la parte del conjunto que se toma en consideración, la publicidad ha tenido éxito.

### El enfoque en atributos múltiples

Otro modelo de los métodos que los consumidores usan para evaluar las alternativas de compra es el enfoque en atributos múltiples. Éste es especialmente útil para entender los tipos de productos de alta participación. Los consumidores a menudo examinan los conjuntos de atributos del producto de una variedad de marcas. El modelo de atributos múltiples indica que la actitud final del consumidor hacia una marca está determinada por:<sup>9</sup>

- El desempeño de la marca según los atributos del producto o la marca.
- La importancia de cada atributo para el consumidor.

Cuanto más alta sea la calificación obtenida por la marca con base en los atributos que son importantes para el consumidor, más probable será que éste compre la marca. La tabla 3.1 presenta productos, junto con algunas de las características que afectan su selección, cada una con mayor o menor valor potencial para cada consumidor en lo individual. El caso 2 al final del capítulo también ilustra este modelo.

Desde el punto de vista de la comunicación integral, el objetivo principal debe ser proporcionar a los consumidores información sobre el desempeño de la marca con base en los criterios que se usarán. Esto puede lograrse con un sitio Web de la marca. Los consumidores que toman decisiones de alta participación a menudo usan Internet. También pueden prepararse folletos y anuncios impresos; sin embargo, el mayor reto radica en hacerlos llegar a las manos de los consumidores en el momento preciso en que éstos buscan información.

En el ramo de la publicidad, los creativos a menudo presentan un producto con múltiples beneficios mediante el diseño de una serie de mensajes. Los anuncios se crean resaltando el precio, estilo, contrato de servicio, software, memoria, almacenamiento y otras características del producto. Sólo se presenta en cada anuncio uno o dos de estos beneficios, ya que, de lo contrario, los anuncios se sobrecargan de información. Los consumidores que ven anuncios que presentan uno

**TABLA 3.1** El modelo de atributos múltiples

Producto	Características				
Computadora	Precio	Estilo	Contrato de servicio	Software	Almacenamiento en memoria
Teléfono	Precio	Estilo	Marcación rápida	Identificación de llamadas	Inalámbrico
Automóvil	Precio	Estilo	Seguridad	Espacio	Otras características
Filete T-bone	Precio	Edad	Contenido de grasa	Grado de cocción	Condimentos
Anteojos de sol	Precio	Estilo	Protección UV	Durabilidad	Lentes graduados
Sofá	Precio	Estilo	Convertible en cama	Resistencia a manchas	Color
Tarjeta de crédito	Tasa de interés	Comisión	Ciclo de facturación	Acceso a cajeros automáticos	Límite de crédito

Considere cada elemento. ¿Qué característica es más importante para usted personalmente? ¿Cuál es menos importante?

**HAPPY HONDA YEAR-END CLEARANCE**  
 SAVE YOUR CASH AND TREAT YOUR FAMILY TO A NEW HONDA THIS HOLIDAY SEASON!

<p><b>\$0 Down \$299<sup>per month</sup></b></p> <p><b>2007 HONDA ACCORD</b> SPECIAL EDITION</p> <p>Alloy Wheels • Remote Entry • Full Power Equipment • Anti-Lock Brake System • Front Side and Curtain Airbags • Much More!</p>	<p><b>\$0 Down \$369<sup>per month</sup></b></p> <p><b>2007 HONDA ODYSSEY EX</b></p> <p>Dual Power Remote Doors • Alloy Wheels • Full Power Equipment • Anti-Lock Brake System • Front Side and Curtain Airbags • And More!</p>
<p><b>\$0 Down \$349<sup>per month</sup></b></p> <p><b>2007 HONDA PILOT LX</b> FOUR WHEEL DRIVE</p> <p>Remote Entry • Full Power Equipment • Anti-Lock Brake System • Front Side and Curtain Airbags • Much More!</p>	<p><b>\$0 Down \$369<sup>per month</sup></b></p> <p><b>2007 HONDA ACCORD EXL V-6</b></p> <p>V-6 • Leather • Manual • Dual Power And Heated Front Seats • 6 CD Changer • Anti-Lock Brake System • Front Side and Curtain Airbags • And More!</p>
<p><b>\$0 Down \$349<sup>per month</sup></b></p> <p><b>2007 HONDA RIDGELINE RTX</b></p> <p>Four Wheel Drive • Towing Package • Alloy Wheels • Full Power Equipment • Anti-Lock Brake System • Front Side and Curtain Airbags • Much More!</p>	<p><b>2007 HONDA ELEMENT</b> <b>3.9% Financing*</b></p> <p>LX, EX, Or The All New SC</p>

**ROPER HONDA** Committed to Excellence  
 904 NORTH RANGE LINE, JOPLIN  
**888-676-5351**  
 www.roperhonda.com

**2006 MODEL YEAREND CLEARANCE**

**2006 KIA SPORTAGE**  
 SAVE UP TO \$2,500 SAFETY RATED  
 CLASS LEADING SAFETY  
 • Electronic Stability Control  
 • 4-Wheel Anti-Lock Brake System  
 • 4-Wheel Disc Brakes  
 • Full Length Side Curtain Airbags  
 • Power Windows, Locks and More

**STARTING AT \$13,995**  
 PAYMENTS AS LOW AS \$239 PER MONTH

**2006 KIA SPECTRA**  
 CLASS LEADING SAFETY  
 • Full Length Side Curtain Airbags  
 • 4 Wheel Disc Brakes  
 • Power Windows, Locks and More  
 • 5-Speed Manual

**STARTING AT \$13,995**

**2006 KIA SPECTRA 5**  
 CLASS LEADING SAFETY  
 • Full Length Side Curtain Airbags  
 • 4 Wheel Disc Brakes  
 • Power Windows, Locks and More  
 • 5-Speed Manual

**STARTING AT \$13,995**

**KIA TOTAL PROTECTION PACKAGE**  
 • 10 years/100,000 miles limited powertrain warranty  
 • 5 years/60,000 miles limited basic warranty  
 • 5 years/100,000 miles limited anti-perforation warranty  
 • 5 years/60,000 miles 24-hour roadside assistance plan  
 • 1 year/12,000 mile Tire and Wheel Road Hazard complimentary contract

**ROPER KIA** www.roperkia.com • www.roperauto.com  
**866-446-1239**  
 400 North Bangleline  
 The Power to Surprise™

El modelo de atributos múltiples se usa en la compra de productos de alta participación, como los automóviles.

tamiento de compra: la recompra es sencilla y conveniente.

En tercer lugar, los consumidores a menudo crean lazos emocionales con las marcas. En términos de la decisión de compra, un lazo emocional puede ser el factor más poderoso y sobresaliente en la decisión.<sup>10</sup> Es más importante que cualquier otro atributo o beneficio que el producto pueda ofrecer. Las marcas exitosas establecen lazos emocionales con los consumidores. Un lazo genera lealtad a la marca, aumenta el valor capital de marca y reduce la paridad de marca. Esto implica que los consumidores no tienen que evaluar alternativas en virtud del lazo que los une a la marca. Harley-Davidson ha creado un lazo así con muchos de los clientes de la empresa. Lo mismo ha hecho Nike. Para estos clientes, los sentimientos que tienen por Harley-Davidson y Nike son tan fuertes que ni siquiera piensan en otras alternativas. Una vez más, el modelo de referencia al afecto explica este tipo de comportamiento de compra.

o dos beneficios pueden aprender sobre las diferentes características de una marca en particular. Con el tiempo, los consumidores tienen la información que necesitan para evaluar el producto.

**Referencia al afecto**

El tercer modelo de cómo los consumidores evalúan las alternativas de compra se llama **referencia al afecto**. Indica que los consumidores eligen las marcas que más les gustan o aquellas con las que han establecido lazos emocionales. Esto significa que la persona no evalúa las marcas ni piensa en los atributos del producto. En cambio, el consumidor compra la marca que más le gusta o la que despierta sentimientos positivos. El dentrífico, la salsa de tomate, las bebidas gaseosas y la leche son algunos de los productos que los consumidores normalmente seleccionan de esa manera. Por lo general, estas compras tienen niveles de participación bajos. Se trata de productos que se compran con frecuencia.

El modelo de referencia al afecto también explica las compras de artículos más caros, así como las compras de productos que son “socialmente visibles”. El lazo emocional que se ha establecido entre el consumidor y la marca es lo que induce a comprar en esas circunstancias.

El modelo de referencia al afecto explica tres cosas. En primer lugar, el uso de este método para evaluar un producto ahorra energía mental. Una elección rápida parece más sencilla que pasar por el proceso de evaluar toda alternativa posible. En esencia, algunas compras no merecen semejante esfuerzo. El modelo de referencia al afecto explica esas situaciones.

En segundo término, es posible que se haya aplicado un enfoque del tipo del modelo de atributos múltiples para realizar una compra con anterioridad. Esto significa que la persona ya invirtió mucho tiempo en considerar los diferentes atributos del producto, decidir cuál era el más importante y llegar a la decisión sobre la marca que ofrece el mayor número de ventajas. Por tanto, pasar de nuevo por todo el proceso sería como “volver a inventar la rueda”. Por ejemplo, un adolescente que compra pantalones vaqueros puede haber invertido mucho tiempo en la evaluación de estilos, precios, colores, niveles de durabilidad y “ajuste” de varias marcas. Después de realizar la compra, este adolescente continúa comprando la misma marca siempre que la experiencia siga siendo positiva. El modelo de referencia al afecto explica este comportamiento de compra.

Fuente: Cortesía de Joplin Globe.

## TENDENCIAS EN EL ENTORNO DE COMPRA DEL CONSUMIDOR

El estudio de los pasos que los consumidores siguen para tomar decisiones de compra es una actividad útil cuando se crean comunicaciones de marketing. Al mismo tiempo, el entorno en el que se realizan las compras está en constante cambio y evolución. Varias tendencias en el entorno de compra del consumidor afectan los patrones de compra. Algunas de ellas se mencionan en la figura 3.7.<sup>11</sup>

### Complejidad por la edad

La información ha cambiado la manera en que los niños crecen. Se bombardea a los niños con anuncios, videojuegos, programas de televisión, películas y una miríada de otras percepciones sensoriales desde edad muy temprana. Casi todos saben mucho sobre sexo a la edad de 12 años. Las adolescentes, e incluso las preadolescentes, usan corpiños cortos, minifaldas y pantalones vaqueros a la cadera. El resultado es que muchos creen que los niños están “creciendo” a una edad mucho más temprana.

En el otro lado del espectro, muchos adultos se niegan a “envejecer”. Siguen usando modas que se parecen a las que usan los estudiantes universitarios. Algunos todavía conducen automóviles deportivos o convertibles veloces. Adultos de mediana edad actúan como jóvenes y compran productos que normalmente comprarían sólo los jóvenes. Esta tendencia presenta a los mercadólogos el reto de crear mensajes que reflejen estos comportamientos, pero que no ofendan al componente tradicional de mediana edad de la sociedad.

### Complejidad por el género

Una segunda tendencia reciente en el entorno de compra del consumidor puede denominarse complejidad por el género. Los papeles tradicionales, estilos de vida e intereses de hombres y mujeres son cada vez menos definidos. Las mujeres participan en profesiones dominadas por los hombres. Los hombres trabajan ahora en ocupaciones que alguna vez se consideraron sólo para mujeres. Muchas mujeres van a la universidad, retrasan el matrimonio y esperan para tener hijos. Algunas no se casan ni tienen hijos, y deciden en cambio centrarse en ascender en el escalafón profesional.

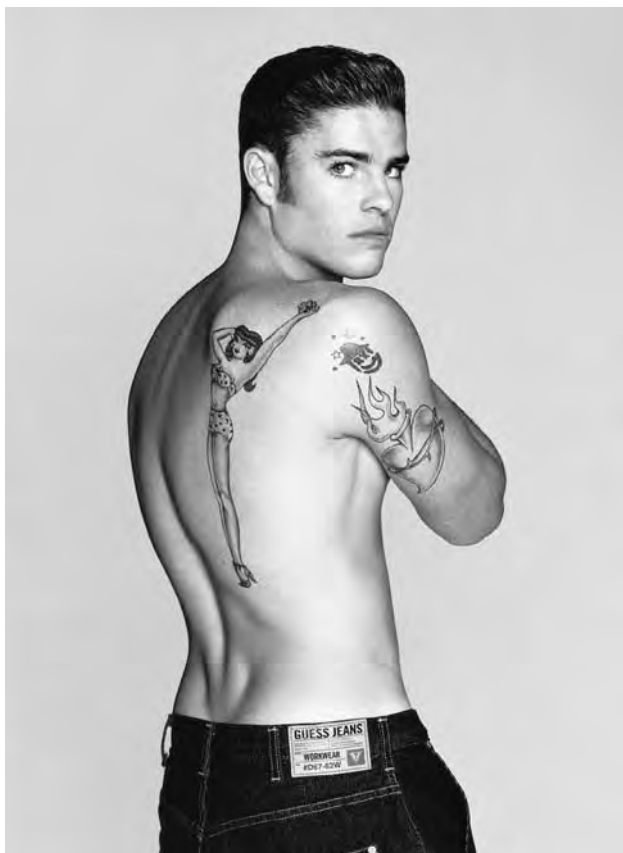
Mientras tanto, los hombres desempeñan una función más activa como padres y ayudan más en las labores domésticas. Los hombres modernos gastan más en productos para el cuidado personal y en cirugía plástica. Tradicionalmente, una empresa como General Foods anunciaba productos alimenticios y abarrotes sólo a mujeres y un fabricante de automóviles, como General Motors, dirigía los anuncios de automóviles sólo a los hombres. Este tipo de enfoque ya no es útil. Los anuncios de los fabricantes de alimentos pueden dirigirse ahora al gran porcentaje de hombres que compran comestibles. Los anuncios de automóviles pueden dirigirse también al gran número de mujeres que compran automóviles o que tiene una gran influencia en las decisiones de compra de vehículos.

### Individualismo

El individualismo se ha vuelto más marcado, en especial en la compra de bienes y servicios. Los clientes quieren que las empresas desarrollen productos sólo para ellos. Para satisfacer esta tendencia, Nike permite ahora que los consumidores diseñen sus zapatos en el sitio Web de la empresa. Levi Strauss permite pantalones personalizados, hechos para ajustarse a las medidas exactas que les proporciona el consumidor por Internet. Reconociendo esta tendencia, los fabricantes de alimentos han aumentado las variedades, tamaños y sabores de los productos alimenticios. En la industria de las bebidas, tan sólo en un año se introdujeron un total de 450 nuevos productos. Muchas de ellas se asociaban con la salud y pregonaban que estaban fortificadas con vitaminas, que eran orgánicas, completamente naturales o de bajo contenido de calorías.<sup>12</sup>

- ◆ Complejidad por la edad.
- ◆ Complejidad por el género.
- ◆ Individualismo.
- ◆ Estilos de vida activos, ajetreados.
- ◆ Retracción.
- ◆ Búsqueda de placer.
- ◆ Énfasis en la salud.

**FIGURA 3.7**  
Tendencias que afectan el comportamiento de compra de los consumidores



Al entender los problemas que plantea la complejidad por edad y género, Guess creó estos dos anuncios.

### Estilos de vida activos, ajetreados

Los estilos de vida activos han tenido un impacto formidable en el comportamiento de los consumidores. En una encuesta, 47 por ciento de los encuestados aseguró que prefería tener más tiempo libre a tener más dinero. En otra encuesta, 53 por ciento de los encuestados afirmó que estaría dispuesto a renunciar a un día de salario a la semana a cambio de un día libre para pasarlo con la familia y amigos. Muchos consumidores ahora se centran menos en las posesiones materiales y más en experiencias como vacaciones, entretenimiento y actividades con la familia y amigos.<sup>13</sup>

Las presiones de tiempo explican el aumento en las ventas de artículos de conveniencia, como los hornos de microondas, los establecimientos de tintorería con ventanilla de atención al cliente en el automóvil y las tiendas que venden de todo, en particular los Supercentros Wal-Mart. Las personas en constante movimiento usan teléfonos móviles, Blackberries o contestadoras para mantenerse en contacto con otros y no perder los mensajes importantes en días ajetreados. Esta demanda de conveniencia sigue aumentando.

### Retracción

Uno de los efectos secundarios de un estilo de vida agitado y de mucho movimiento es la retracción. El estrés de los horarios intensos de trabajo y las horas adicionales que se pasan en el tránsito interurbano ha hecho que muchas personas se retraigan y refugien en sus hogares. Una parte principal de la retracción es lograr que el ambiente de la casa sea lo más tranquilizador posible. La retracción se evidencia en los gastos cuantiosos en casas elaboradas, sistemas de sonido caros, sistemas satelitales con televisores de pantalla grande, piscinas, baño sauna, tinas de hidromasaje, cocinas gourmet con comedores grandes, terrazas y porches, y mudarse al campo o a una comunidad cercada.

Muchos anuncios destacan los aspectos de retracción de las tiendas y servicios. En fechas recientes, varios anuncios de Internet se centraron en la utilidad de comprar desde el hogar durante la temporada navideña para ofrecer al consumidor un método para evitar el ajetreo y las aglomeraciones de las fiestas.

## Cambios en las unidades familiares

El divorcio y los nuevos casamientos han alterado muchas unidades familiares. Las personas divorciadas que vuelven a contraer nupcias representan aproximadamente 10 por ciento de la población. Las personas divorciadas tienden a adoptar una nueva perspectiva de la vida. A menudo desean retraerse en sus hogares, lo que modifica sus pautas de compra. Este grupo, llamado de *segundas oportunidades*, se sitúa por lo general entre los 40 y 59 años y tiene ingresos familiares más altos. Las personas que disfrutan de segundas oportunidades están más contentas con la vida que los adultos típicos. Tienden a ser felices con sus nuevas familias, pero también ven la vida desde una perspectiva diferente. Invierten menos tiempo en tratar de complacer a los demás y más en buscar una vida más plena y enriquecedora para ellos mismos y sus hijos o cónyuge. Aunque el énfasis principal se pone en el hogar y la reetracción, los servicios de entretenimiento y vacaciones también atraen a este grupo.<sup>14</sup>

## Búsqueda de placer

Algunas personas manejan la tensión que les produce su estilo de vida ajetreado y de intenso trabajo con pequeños lujos o complacencias ocasionales, como salir a cenar a restaurantes caros y comprar algún artículo de lujo. La búsqueda de placer incluye fines de semana de “escapada” en centros turísticos y cruceros breves. Estas actividades autocomplacientes hacen sentir al consumidor que todo el trabajo y esfuerzo “valen la pena”. Las implicaciones para los expertos de marketing es destacar los aspectos de autocomplacencia de los productos.

Muchas personas responden al estrés con aventuras emocionantes. Desde los parques temáticos hasta las salas de juego de realidad virtual, los consumidores disfrutan de la relajación mental de experimentar cosas que parecen casi irreales. Muchos establecimientos de juegos y apuestas se dedican a este tipo de vacaciones más exóticas. Las salas de cine IMAX generan una experiencia mucho más emocionante que las salas de cine normales. Conforme la tecnología de la fantasía sigue desarrollándose, cada vez más empresas ingresan al mercado para beneficiarse de los deseos de los consumidores de “alejarse de todo”.

## Énfasis en la salud

La población de Estados Unidos continúa envejeciendo. Dos resultados de esta tendencia son un interés renovado en la salud y en mantener la apariencia juvenil. Muchos consumidores tratan de llevar un estilo de vida equilibrado. Esto incluye un interés regular en la nutrición, el ejercicio y en mantenerse activo sin sentirse demasiado culpable por consentirse demasiado de vez en cuando.<sup>15</sup>

El desarrollo de mejores hábitos alimenticios ha tenido impacto en muchas familias. El cambio tomó desprevenida a muchas empresas. Kraft, cuyos productos de mayor venta eran macarrones con queso, salchichas Oscar Mayer, queso crema Philadelphia y Kool-aid, enfrentó un nuevo panorama. La preocupación creciente por la obesidad obligó a la empresa a cambiar su enfoque y Kraft comenzó a producir alimentos saludables, orientados a la dieta. Además, Kraft redujo el contenido de grasa en más de 200 productos. El mensaje de marketing se cambió para promover los alimentos de Kraft como parte de una dieta adecuada.<sup>16</sup>

Aunque los consumidores quieren alimentos más saludables, también quieren conveniencia. Los estilos de vida ajetreados implican que los consumidores están menos dispuestos a cocinar desde el principio. Quieren alimentos preparados que puedan disponerse con facilidad y cocinarse con rapidez. Los productos alimenticios que combinan los atributos saludables con la comodidad y la conveniencia tienen probabilidades de venderse bien en el futuro.<sup>17</sup>

En resumen, estas nuevas tendencias en el entorno de compra del consumidor crean varios retos para los expertos de marketing, como se muestra en la figura 3.8. El primero consiste en mantenerse atento a lo que sucede para que los cambios no sorprendan a la empresa. El segundo es crear bienes y servicios que sean compatibles con los valores cambiantes. El tercero es diseñar

Con el énfasis en la salud y en mantenerse activo, St. Francis Medical Center promueve la sustitución de rodilla después de una lesión o a causa de la artritis.



**FIGURA 3.8**  
**Cómo deben responder los especialistas de marketing a las nuevas tendencias en el entorno de compra del consumidor**

- ◆ Observar en entorno de los consumidores para detectar los cambios.
- ◆ Crear bienes y servicios que sean compatibles con los cambios.
- ◆ Diseñar mensajes de marketing que reflejen los cambios.

mensajes de marketing que reflejen y se basen en los valores que expresan las personas de los diferentes mercados objetivo. La idea es incorporar las nuevas tendencias en el programa de marketing y, al mismo tiempo, tener cuidado de no alienar a los clientes actuales que quizá no simpaticen con esas tendencias.

## COMPORTAMIENTO DEL COMPRADOR DE EMPRESA A EMPRESA

Lo primero que hay que recordar cuando se trata de compras de empresa a empresa es que la *gente* sigue tomando las decisiones. Al mismo tiempo, al vender a una organización empresarial, el equipo de marketing debe estar consciente de que, por lo general, son varias las personas que intervienen en la compra. Además, las políticas corporativas crean restricciones y reglas de decisión que afectan las actividades de compra. Los factores como los presupuestos, costos y utilidades también influyen en la decisión final.

El proceso de toma de decisiones de compra en las empresas se vuelve más complejo debido a la cantidad de personas que intervienen. El **centro de compras** es el grupo de personas que toman la decisión de comprar a nombre de la empresa. Generalmente, el centro de compras consta de cinco personas que desempeñan varios roles en el proceso, como se ilustra en la figura 3.9. Los cinco roles que forman el centro de compras son:

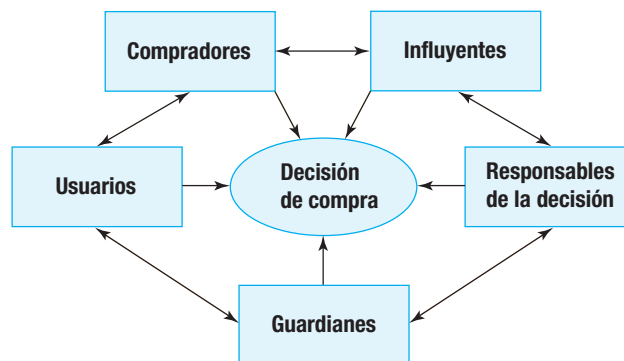
- **Usuarios** Miembros de la organización que usan efectivamente el bien o servicio.
- **Compradores** Personas que tienen la responsabilidad formal de efectuar la compra.
- **Influyentes** Personas que influyen en las decisiones de compra proporcionando la información o los criterios que se utilizarán en la evaluación de las alternativas, como los ingenieros.
- **Responsables de la decisión** Personas que autorizan las decisiones de compra.
- **Guardianes** Personas que controlan la información que fluye hacia los miembros del centro de compras.

Estos cinco roles a menudo se superponen. Un guardián también puede ser el usuario. Con frecuencia, el guardián es todo el departamento de compras, y este grupo puede determinar qué información llega a los miembros del centro de compras. Casi siempre el departamento de compras controla el grado de acceso que un vendedor tiene a los miembros del centro de compras.

En un centro de compras, algunas personas pueden desempeñar el mismo rol, en especial cuando se trata de compras grandes o cruciales. No es raro que varios miembros de la organización actúen como influyentes, debido a que estos roles generalmente no son fijos ni formales. Los roles cambian a medida que la decisión de compra cambia.

El proceso del comportamiento de compra es único en cada organización. Varía dentro de una misma organización de una decisión de compra a la siguiente. Los vendedores que visitan una empresa deben ser capaces de localizar a los miembros del centro de compras y comprender

**FIGURA 3.9**  
**El centro de compras**



los roles que desempeñan en el proceso. Con frecuencia estos roles cambian de una situación de compra a otra, lo que vuelve la tarea de marketing más difícil de lo que podría esperarse.<sup>18</sup>

## FACTORES QUE AFECTAN A LOS MIEMBROS DE LOS CENTROS DE COMPRAS EMPRESARIALES

Una serie de factores individuales y organizacionales influye en el comportamiento de los miembros del centro de compras.<sup>19</sup> Esto cambia la manera en que se toman las decisiones y a menudo afecta el resultado final o la alternativa seleccionada.

### Influencias organizacionales

Existen varios factores organizacionales que afectan las maneras en que los individuos toman las decisiones de compra en una empresa. Éstos incluyen los objetivos de la empresa y su entorno operativo (recesión, periodo de crecimiento, demandas judiciales pendientes, etcétera). Otras restricciones que influyen en las decisiones son las finanzas, activos de capital, posición de mercado, calidad de los recursos humanos y el país donde opera la empresa.

Los estudios de la toma de decisiones organizacionales indican que los empleados tienden a adoptar la *heurística*, que consiste en reglas de decisión diseñadas para reducir el número de opciones viables a un conjunto pequeño y manejable. Los objetivos de la empresa, sus reglas, presupuestos y otros factores organizacionales crean heurística. Una regla de decisión que se emplea a menudo es la de *satisfacer*; lo que significa que cuando se ha identificado una alternativa aceptable, ésta se toma y la búsqueda concluye. En lugar de dedicar mucho tiempo a buscar la solución óptima, los encargados de tomar la decisión tienen a favorecer la celeridad y conveniencia.<sup>20</sup>

### Factores individuales

Hay por lo menos siete factores que afectan a cada uno de los miembros del centro de compras empresarial: 1) rasgos de personalidad, 2) roles y roles percibidos, 3) niveles de motivación, 4) niveles de poder, 5) actitudes hacia el riesgo, 6) niveles de participación cognitiva y 7) objetivos personales (véase la figura 3.10).<sup>21</sup> Cada uno de ellos tiene efectos sobre cómo la persona interacciona con los otros miembros del centro.

El primer factor es la *personalidad*. Una persona resuelta toma decisiones de compra de manera diferente a otra que vacila. La seguridad en uno mismo, la extroversión, la timidez y otros rasgos de personalidad afectan tanto a la persona que desempeña el rol de tomar la decisión como a los que intervienen en el proceso. Una persona agresiva y “sabihonda” afecta a los demás miembros del equipo de toma de decisión, y dicho rasgo de personalidad no siempre beneficia a la organización. Un extrovertido tiende a participar más en el proceso de compra que una persona introvertida. El extrovertido dedica más tiempo a hablar y el introvertido dedica más tiempo a prestar atención a lo que dicen los vendedores. El introvertido puede ser demasiado tímido con los vendedores y, en consecuencia, no plantear preguntas importantes.

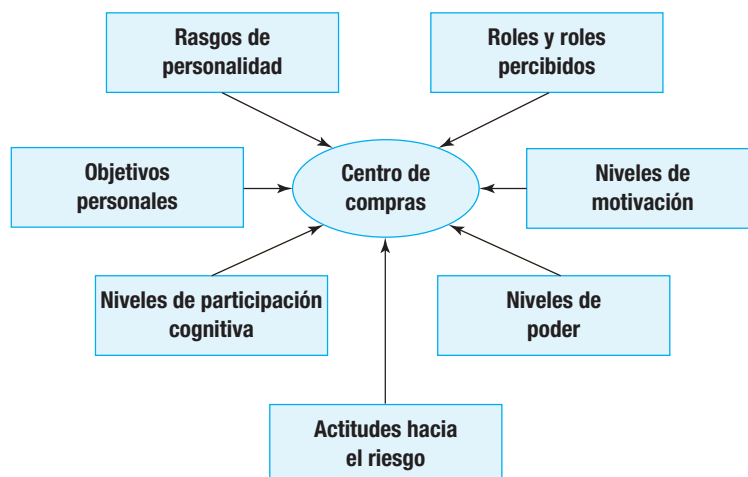


FIGURA 3.10 Factores individuales que afectan el comportamiento de los miembros del centro de compras

La edad, herencia, origen étnico, género, afiliaciones culturales y patrones de interacción social influyen en los roles que la gente desempeña. Los roles se construyen a nivel social, lo cual significa que la gente define cómo se propone desempeñarlos como parte del proceso de negociación con otros. La percepción que tiene una persona sobre cómo encaja el rol en el proceso del centro de compras y la organización en general afecta en la forma en que el individuo participa en la compra. Si el miembro del centro de compras percibe que el rol consiste simplemente en aprobar las decisiones tomadas por el jefe (el responsable de la decisión), entonces el individuo no participará activamente. Cuando los miembros creen que sus aportaciones son importantes y han sido solicitadas, se vuelven más activos. Una persona podría creer que su rol es dar información. Otra podría percibir que su rol consiste en sintetizar la información proporcionada por los proveedores y transmitirla después al centro de compras para ahorrar tiempo. Los roles y las percepciones de los roles son factores importantes que determinan cómo los miembros del centro de compras cumplen sus tareas.

La *motivación* depende del nivel en que concuerden las metas del individuo con las de la organización. Si el supervisor de una fábrica tiene la meta personal de llegar a ser vicepresidente de operaciones, hay más probabilidades de que participe en todas las decisiones de compra que afectan su desempeño y el de su departamento. Si un agente de compras tiene la encomienda del director general de reducir los gastos, dicha persona podría asumir un rol más activo en asegurar que se hagan selecciones de bajo costo. Muchas personas están motivadas por la necesidad de reconocimiento. Para ellas, la meta de tomar decisiones de compra exitosas es asegurar que otros reconozcan los esfuerzos que han realizado. Quizá crean que existe una conexión entre el reconocimiento y obtener ascensos y aumentos de sueldo.

El *nivel de poder* de una persona en el proceso de compra se deriva de su rol en el centro de compras, el puesto oficial que tiene en la organización y el impacto de la decisión de compra en un trabajo específico. Cuando una decisión de compra afecta directamente a un empleado, esa persona trata de adquirir más poder en el proceso de compra. Por ejemplo, el supervisor de una fábrica tiene mayor poder dentro del centro de compras en la compra de materias primas, mientras que el supervisor de mantenimiento tiene más poder en la compra de artículos de mantenimiento. En estas situaciones, cada uno se esfuerza para influir en la decisión que afecta su área.

El *riesgo* también afecta a los miembros del centro de compras. Muchos proveedores resultan elegidos porque los compradores creen que esa opción representa el riesgo menor. La aversión al riesgo lleva a los compradores a conservar a los proveedores actuales en vez de cambiarlos. En el marketing para empresas, la reducción del riesgo es una preocupación importante, en especial cuando se celebran contratos cuantiosos o cuando la compra puede afectar las utilidades de la empresa. La gente tiende a pensar que correr riesgos (en especial después de un fracaso) puede afectar las evaluaciones de desempeño, ascensos y otros aspectos del trabajo de la persona.

Los *niveles de participación cognitiva* influyen no sólo en el comportamiento de compra de los consumidores, sino también en el de los compradores empresariales. Las personas que poseen niveles más altos de capacidad cognitiva quieren más información antes de tomar decisiones. También pueden hacer más preguntas cuando interactúan con un representante de ventas. Estas personas dedican más tiempo a deliberar antes de tomar decisiones. Los argumentos de los mensajes expresados con claridad son los ingredientes importantes para persuadir a las personas que tienen niveles cognitivos altos (como se señaló en el análisis del comportamiento de compra de los consumidores).

Los *objetivos personales* se relacionan con los motivos, personalidad, percepciones del riesgo y los demás factores individuales. Los objetivos personales pueden inducir a los compradores a realizar compras que los ayuden políticamente en la organización, pero que no son la mejor opción. Por ejemplo, si alguien sabe que su jefe es amigo de un proveedor determinado, el comprador podría elegir a dicho proveedor a pesar de que otros ofrecen calidad superior, precios más bajos, o ambos beneficios. Los objetivos personales pueden estar relacionados con obtener ascensos, hacer que los rivales queden mal, quedar bien con el jefe, o el deseo genuino de ayudar a la organización a triunfar.

En resumen, un centro de compras está formado por un conjunto de relaciones complejas. Los miembros pueden cumplir diferentes roles y desempeñar más de uno. En el marketing para empresas es importante entender esta dinámica. El equipo de marketing debe identificar quién toma la decisión, cómo se toma y qué fuerzas o factores podrían afectar este proceso. Si se examinan las influencias organizacionales o individuales que están presentes, es posible diseñar un programa de comunicaciones que llegue a las personas clave en el momento preciso.

## TIPOS DE VENTAS DE EMPRESA A EMPRESA

Los compradores empresariales toman diferentes tipos de decisiones de compra. El equipo de marketing debe estar consciente del tipo de decisiones de compra que se toman. Las tres categorías de actividades de compra son: 1) recompra directa, 2) recompra modificada y 3) nueva tarea.<sup>22</sup>

Una **recompra directa** ocurre cuando la empresa ha seleccionado previamente a un proveedor y se propone colocar un nuevo pedido. Éste es, por lo general, un proceso rutinario en el que participan sólo algunos de los miembros del centro de compras. A menudo, el agente de compras (comprador) y los usuarios del producto son las únicas personas que tienen conocimiento de un pedido de recompra. El rol del usuario en esta situación de compra consiste en pedir al comprador que reabastezca el artículo. El comprador se comunica con el proveedor y coloca el pedido. Poca o ninguna evaluación de alternativas o información tiene lugar. Es común que los compradores coloquen los pedidos por medios electrónicos.

Al llevar a cabo una **recompra modificada**, el equipo de compras de la empresa toma en consideración y evalúa alternativas. Como se aprecia en el figura 3.11, una recompra modificada se puede realizar por cuatro diferentes razones. Primera, cuando los compradores de una empresa no están satisfechos con el comprador actual, buscan otras opciones. Cuanto mayor sea el nivel de insatisfacción, mayor será la motivación para buscar otras posibilidades. Segunda, si una nueva empresa ofrece lo que alguno de los miembros del centro de compras percibe como una mejor adquisición, es probable que se reconsidere la decisión de compra.

Un tercer tipo de recompra modificada ocurre al final de un arreglo contractual. Muchas organizaciones, según lo estipula la política corporativa, deben solicitar varias ofertas cada vez que se celebra un contrato. Esta situación ocurre con más frecuencia cuando las dependencias gubernamentales y las organizaciones sin fines de lucro realizan compras. La última razón para efectuar una recompra modificada es que los empleados de la empresa asignados para realizar la compra tienen una experiencia limitada o poco frecuente con el producto o servicio. Cuando una empresa compra camionetas de reparto, el plazo típico entre decisiones es de entre 5 y 7 años. Esto crea una situación de recompra modificada, porque hay muchos factores que cambian con el transcurso del tiempo. Los precios, características de los productos y proveedores (distribuidores de camionetas) cambian con rapidez. Además, en la mayoría de los casos, la composición del grupo de compras será diferente. Es posible que algunos nunca hayan participado en la decisión de comprar vehículos de reparto.

En situaciones de compra de **nueva tarea**, la empresa compra un bien o servicio por primera vez, y el producto en cuestión es algo con lo que los miembros de la organización no tienen experiencia. Este tipo de compra requiere normalmente la participación de varias personas del centro de compras y se dedica una cantidad considerable de tiempo a recopilar información y evaluar a los proveedores. En muchos casos, se pide a los proveedores que colaboren en la identificación de las especificaciones requeridas.

- ◆ Insatisfacción con el proveedor actual.
- ◆ Otro proveedor presenta una oferta atractiva.
- ◆ Fin del arreglo contractual con el proveedor actual.
- ◆ Las personas que intervienen en el proceso de decisión tienen poca o ninguna experiencia con el producto.



Fuente: Cortesía de 3M/SPD.

Un anuncio de la cinta autoadhesiva para empaques Premium-Performance Packaging Tape de 3M, dirigido a empresas.

**FIGURA 3.11**  
Razones de una recompra modificada



Fuente: Cortesía de French Creative Group, Ltd.

La demanda de equipo de alquiler ofrecido por Scott se deriva de la demanda de los productos y servicios ofrecidos por los clientes de Scott.

debido a la naturaleza de la demanda derivada. La demanda derivada resulta de las compras de materias primas que se utilizan en la producción de bienes y servicios, como el acero, aluminio, concreto, plástico, productos derivados del petróleo (por ejemplo, el combustible para aviones), materiales de construcción, etcétera. También existe demanda derivada de servicios. La mayor parte de la demanda de hipotecas depende de las ventas de vivienda.

## EL PROCESO DE COMPRA DE EMPRESA A EMPRESA

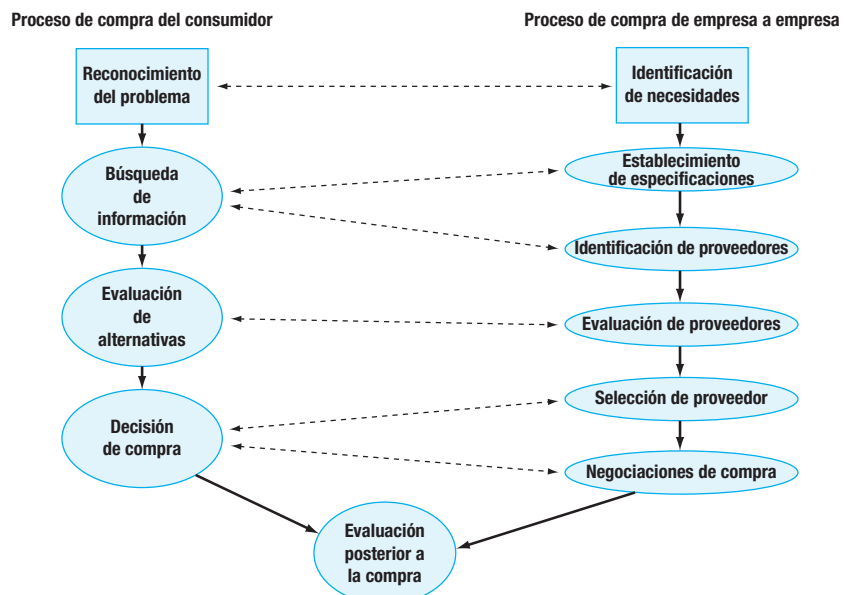
Los pasos que intervienen en el proceso de compra de empresa a empresa son muy semejantes a los que siguen los consumidores individuales. En situaciones de compra de nueva tarea, los miembros del centro de compras tienden a pasar por cada uno de los siete pasos como parte del proceso de toma de decisiones de compra. En las situaciones de recompra modificada o recompra directa, pueden eliminarse uno o más de los pasos.<sup>23</sup> La figura 3.12 compara el proceso de compra de los consumidores con el proceso de compra de empresa a empresa. A continuación se presenta una explicación de cada paso.

### Identificación de las necesidades

Al igual que los consumidores identifican necesidades (hambre, protección, interacción social), las empresas también realizan compras debido a necesidades que van desde materias primas hasta servicios profesionales. Sin embargo, la diferencia más importante es la forma en que se determinan muchas de las necesidades de las empresas.

Muchas necesidades empresariales se crean por demanda derivada. La **demanda derivada** se basa en, se relaciona con o se genera de la producción y venta de algún otro bien o servicio.<sup>24</sup> La demanda de acero se basa en buena medida en el número de automóviles y camiones que se venden cada año. Cuando la demanda de vehículos se reduce debido a que la economía pasa por una recesión o se desacelera, la demanda de acero también disminuye. Es muy difícil para los fabricantes de acero estimular la demanda

**FIGURA 3.12**  
Una comparación del proceso de compra de empresa a empresa con el proceso de compra del consumidor



Una vez que se ha reconocido una necesidad, si se toma la decisión de realizar una recompra directa, se coloca el pedido con el proveedor actual. Cuando se trata de una recompra modificada o nueva tarea, los miembros del centro de compras continúan con el siguiente paso del proceso.

### Establecimiento de especificaciones

En una compra de nueva tarea, se detallan las especificaciones de la manera más completa posible. Muchas veces, diversos proveedores ayudan al comprador a formular especificaciones claras. En situaciones de recompra modificada, se examinan las especificaciones para asegurar que estén actualizadas y satisfagan las necesidades de la empresa. De vez en cuando las especificaciones cambian, pero normalmente se trata sólo de modificaciones menores.

### Identificación de proveedores

Una vez que se han identificado las especificaciones, se identifican los posibles proveedores y se les envía una notificación para averiguar si están interesados en presentar ofertas. En la mayoría de las situaciones, las empresas requieren ofertas formales, por escrito. La capacidad de un proveedor para redactar una propuesta clara a menudo determina si la empresa presentará una oferta exitosa. Las propuestas bien presentadas explican con toda claridad los precios, niveles de calidad, términos de pago, servicios de soporte y cualquier otra condición solicitada por la empresa que desea comprar los bienes o servicios.


### Evaluación de los proveedores

Normalmente las evaluaciones de los proveedores ocurren en tres niveles. El primer nivel es una *selección inicial* de propuestas. Este proceso reduce el número de proveedores a tres o cinco competidores. El número de personas del centro de compras que participan en la selección inicial depende del valor monetario de la oferta y de si el producto es crucial para la operación de la empresa. Conforme el valor monetario aumenta y el producto se vuelve más crítico, el número de personas participantes del centro de compras también aumenta. Las decisiones menores a menudo se delegan en una sola persona.


El segundo nivel de evaluación ocurre cuando la empresa lleva a cabo una *auditoría de proveedores*. Una auditoría reviste importancia especial cuando los miembros de la empresa desean entablar una relación de largo plazo con el proveedor. Los proveedores que son fuentes primarias de componentes cruciales o materias primas reconocen que los lazos de largo plazo benefician tanto a la empresa proveedora como a la empresa compradora. Los miembros del equipo de auditoría a menudo incluyen un ingeniero, alguien de operaciones, un especialista en control de calidad y miembros del departamento de compras. La meta de la auditoría es evaluar a los posibles proveedores y la capacidad de cada empresa para satisfacer la demanda, ofrecer el nivel de calidad necesario y entregar el producto a tiempo.

El tercer y último nivel de evaluación tiene lugar cuando los diferentes miembros del centro de compras *comparten la información de la auditoría de proveedores*. En ese momento, los líderes de la empresa consideran los procedimientos de compra. Una empresa puede requerir que el fabricante presente su programa de producción. Compartir información, como los programas de producción, con los proveedores, exige cierto grado de confianza en el proveedor.

Recuerde que los proveedores son personas, igual que los miembros del centro de compras. Las actitudes, valores, opiniones y primeras impresiones influyen en las evaluaciones de los proveedores. Todos los mensajes, incluidas las ofertas y propuestas, deben diseñarse con cuidado para crear impresiones favorables y alcanzar el éxito.



This city has what it takes to be an economic power.



CITY OF NEW ORLEANS  
C. Ray Nagin, Mayor

It's time to care again.

595-CARE NewNewOrleans.net

Fuente: Cortesía de Zehnder Communications.

Este anuncio de la ciudad estadounidense de Nueva Orleans está diseñado para invitar a los empresarios a tomar en consideración la ciudad para actividades futuras.

## Selección del proveedor

Una vez que los funcionarios de la empresa han estudiado detenidamente a todos los proveedores y considerado todas las ofertas, llega el momento de tomar una decisión final. En el proceso de decisión, los miembros del centro de compras experimentan todas las presiones organizacionales e individuales que analizamos anteriormente. Por lo común, la decisión final se basa en una comparación de los valores por dólar que ofrecen los diversos proveedores. Cuando se usan criterios de selección, entre los más comunes están: calidad, entrega, historial de desempeño, garantías, instalaciones y capacidad, localización geográfica y capacidad técnica.<sup>25</sup> No es probable que ninguno de los proveedores sea considerado superior en todos los criterios de selección. Por tanto, el equipo de marketing de cada vendedor resaltarán las fortalezas específicas de la empresa como parte del proceso de venta. Sin embargo, en realidad, la política y otras fuerzas también tienen efectos significativos. El marketing exitoso requiere comprender estas fuerzas.

## Negociación de términos

En la mayoría de las situaciones de compra, la negociación de términos es meramente una formalidad, porque la mayoría de las condiciones ya se han establecido. Sin embargo, de vez en cuando se realizan cambios en un contrato o compra en este momento. Dichos cambios tienden a ser menores y normalmente los negocia el agente de compras. Cuando se llega al acuerdo final, los bienes se envían o los servicios se prestan. Suponiendo que no habrá más complicaciones, el proceso de compra concluye hasta que comienza el siguiente ciclo.

## Evaluación posterior a la compra

En el ámbito de empresa a empresa, la etapa posterior a la compra es crucial. Los proveedores que proporcionan productos de alta calidad, seguimiento y servicio avanzan a una situación de recompra directa. Esto significa que pueden evitar casi todos los pasos del proceso, porque son los proveedores elegidos hasta que algo cambia. Incluso en el caso de los productos que se compran de vez en cuando, es muy factible que la empresa que presta atención al servicio posterior a la compra, que es un componente del proceso de venta, disfrute de una ventaja la próxima vez que se efectúe una compra.

Las tarjetas clasificables Post-it de 3M se venden tanto a clientes detallistas o minoristas como en los mercados de empresa a empresa.

**3M**

Growth through innovation

Post-it® Sortable Cards are redefining visual organization. They stick, stack and sort, so they're perfect for planning, organizing and brainstorming anywhere. 3M's commitment to understanding and developing markets results in a steady pipeline of innovative new products. One more reason why Post-it® and Scotch® are among the world's most powerful brands.

Post-it Scotch

3M, Post-it and Scotch are trademarks of 3M © 3M 2006

Fuente: Cortesía de 3M/SPD.

## MARKETING DE DOBLE CANAL

Las empresas venden prácticamente los mismos bienes o servicios tanto a los consumidores como a las empresas en un programa conocido como **marketing de doble canal**.<sup>26</sup> Este enfoque es ideal para varias situaciones. Quizá el escenario más común se presenta cuando un producto que se vende en los mercados empresariales se adapta a los mercados de consumidores. Los productos nuevos suelen tener costos elevados de introducción, como son los gastos de investigación y desarrollo, estudios de mercado, etcétera. Las empresas tienden a ser menos sensibles al precio que los consumidores particulares. Por tanto, es lógico vender primero en el sector empresarial.

A medida que las ventas aumentan, aparecen las economías de escala. Las compras grandes de materias primas combinadas con métodos más estandarizados de producción hacen posible ingresar a los mercados de consumidores. Los beneficios de las economías de escala incitan a los fabricantes a vender productos que antes suministraban al sector empresarial en los mercados

al detalle o minoristas. Los productos como las cámaras digitales, calculadoras, computadoras, faxes y teléfonos móviles primero se vendieron a las empresas y luego a los consumidores. Para posibilitar el paso al ámbito del comercio al detalle, los precios tienen que bajar y los productos tienen que ser fáciles de usar. Por ejemplo, los consumidores pueden tener ahora sus fotografías en un disco compacto en lugar de mandarlas imprimir. La tecnología de imágenes desarrollada por Kodak e Intel se vendió primero a varias empresas y ahora se ofrece a los clientes detallistas o minoristas. Mediante una alianza con Intel, Kodak redujo el costo y obtuvo las economías de escala necesarias para los mercados de consumo.

Otro tipo de marketing de doble canal es resultado de las *ventas derivadas*. Las personas que compran un producto particular en el trabajo a menudo tienen experiencias positivas y, como resultado, compran el mismo producto para uso personal. Esta situación ocurre con frecuencia con las computadoras y los programas informáticos. Los sentimientos favorables por artículos costosos también pueden producir ventas derivadas. A un vendedor que conduce un Buick LeSabre, propiedad de la compañía, en el trabajo puede gustarle tanto el vehículo que puede comprar uno para uso personal. El equipo de marketing de Holiday Inn descubrió que muchos de los huéspedes particulares elegían el hotel por estancias previas relacionadas con los negocios. Aproximadamente 30 por ciento de los clientes de negocios de Holiday Inn también se hospeda en hoteles de la cadena cuando sale de vacaciones personales.<sup>27</sup>

En el marketing de doble canal, una decisión fundamental que hay que tomar es cómo representar el producto en cada canal. La empresa puede resaltar las semejanzas entre los dos mercados o centrarse en las diferencias. Los consumidores y empresas que buscan los mismos beneficios y características del producto probablemente verán mensajes de marketing muy parecidos en los dos canales. Cuando los consumidores y compradores de negocios valoran diferentes atributos del producto o desean beneficios distintos, la estrategia de marketing contiene mensajes hechos a la medida para cada mercado.

Cuando existen diferencias sustanciales entre los dos canales, las tácticas típicas consisten en:

- Usar diferentes mensajes de comunicación.
- Crear marcas diferentes.
- Usar varios canales o canales diferentes.

En muchos casos, los atributos del producto son los mismos, pero el valor o beneficio de cada atributo es diferente. Los mensajes deben centrarse en los beneficios que cada segmento puede obtener del producto. Los teléfonos móviles que se venden a las empresas pueden destacar el área de cobertura y las opciones de servicio. En el caso de los consumidores, los mensajes de marketing de los teléfonos móviles pueden centrarse en el diseño a la moda del producto, su facilidad de uso o el precio bajo.

Para evitar confundir a las personas que podrían ver los dos mensajes del mismo productor, las empresas utilizan a menudo las marcas dobles. Por ejemplo, cuando Black & Decker decidió lanzar una línea profesional de herramientas eléctricas, seleccionó el nombre de marca DeWalt. Esto evitó confusión con el nombre Black & Decker e impidió la transferencia de cualquier imagen negativa que pudiera existir de las herramientas domésticas a las herramientas profesionales.

En la mayoría de los casos, los clientes empresariales y los consumidores desean los mismos beneficios básicos de los productos. En estas situaciones, una sola estrategia para ambos mercados es lo mejor. Las tácticas incluyen:

- Integrar los mensajes de comunicación.
- Vender la misma marca en los dos mercados.
- Buscar oportunidades de marketing doble en los dos mercados.



Fuente: Cortesía de Jeff Greenberg/PhotoEdit Inc.

Aproximadamente 30 por ciento de los clientes de negocios de Holiday Inn también se hospeda en los hoteles de la cadena cuando disfruta vacaciones personales.



Además de crear economías de escala, la integración de los mercados de consumo tiene una ventaja adicional: el potencial de crear sinergias. Las sinergias se originan de la mayor identidad y valor capital de marca. Una imagen establecida en el mercado de consumo puede usarse después para ingresar al mercado empresarial, o viceversa. El uso de una sola marca facilita la creación de conciencia y lealtad a la marca. Es muy probable que un cliente empresarial que usa una tarjeta American Express propiedad de la compañía tenga otra tarjeta American Express para uso personal.

Estudiar a ambos tipos de clientes para encontrar nuevas oportunidades es parte importante del marketing de doble canal. Por ejemplo, la empresa Intuit, que vende el software Quicken, descubrió que las personas que usan Quicken en el hogar también estaban dispuestas a usar una versión similar en sus pequeñas empresas. Para capitalizar esta necesidad o demanda, Quicken agregó algunos servicios adicionales, como elaboración de nóminas y control de inventario, a un paquete de software empresarial. Al mismo tiempo, Quicken conservó su formato fácil de usar. Cuando Quicken identificó necesidades empresariales para un producto de consumo, adaptó el producto actual y captó 70 por ciento del mercado de software de contabilidad para pequeñas empresas.<sup>28</sup>

El marketing de doble canal puede crear una importante ventaja competitiva, ya que los productos se venden en dos mercados. Un proceso de planeación completa de CIM incluye la evaluación de los posibles segmentos del mercado empresarial, así como los segmentos del mercado de consumidores. Las empresas que integran los mensajes dirigidos a estos mercados dan un paso importante para llegar a todos los posibles usuarios de los bienes y servicios de la empresa.

## IMPLICACIONES INTERNACIONALES

Para vender a consumidores y empresas se requiere que el equipo de marketing comprenda las diferencias culturales relacionadas con los productos, mensajes y técnicas de venta. Un *asimilador cultural* es un miembro invaluable del equipo de marketing en los proyectos internacionales. Los compradores particulares y los miembros de empresas de otros países mostrarán diferencias culturales al considerar las alternativas de compra. Es crucial comprender los matices del proceso de compra en toda transacción que tenga lugar en otro país. Por ejemplo, en las ferias comerciales nacionales de Estados Unidos, no es muy probable que se concluya alguna compra. En general, la información sólo se recopila y transfiere entre el comprador y el vendedor. Sin embargo, en las ferias comerciales internacionales, a menudo se concretan las ventas. Los miembros de alto nivel de la empresa compradora asisten a las ferias y exposiciones y son más proclives a comprar en el acto. Conocer estas diferencias ayuda a una empresa a triunfar en el comercio internacional.

Recuerde que es importante crear una marca fuerte en cualquier programa de CIM. Una marca fuerte significa que el producto pasará a formar parte del conjunto de marcas que el consumidor tomará en consideración inicialmente cuando vaya a realizar una compra. Una marca fuerte trasciende las fronteras nacionales y forma parte de un programa eficaz de CGIM. Las marcas globales exitosas se construyen con el tiempo. Se necesita una combinación de productos de alta calidad y comunicaciones de marketing eficaces para llegar a ese punto.

En el marketing de empresa a empresa, la presencia de una marca global visible es igualmente crucial. La existencia de múltiples proveedores, las crecientes percepciones de paridad de marca y el uso más generalizado de Internet hacen imposible que una empresa triunfe usando sólo la diferenciación de precios. Una marca fuerte es algo indispensable en el entorno global.

La mayoría de los mercados contienen numerosos competidores. Cada uno obliga a los demás a mejorar la calidad del producto o servicio que ofrece. A la larga, se perciben menos diferencias. Las percepciones de paridad de marca en el mercado son la consecuencia de esto. En estas circunstancias, la marca desempeña un papel vital. Una marca fuerte inspira el recuerdo de marca cuando se está a punto de realizar una compra. Si es posible crear percepciones de valor capital de marca, la empresa tiene una ventaja muy importante. Internet permite que los compradores de negocios busquen más proveedores potenciales. Sin una marca fuerte, es casi imposible sobresalir en el mercado. Como Robert Duboff escribe: “Ya no es suficiente tener una gran empresa; *es preciso tener una gran marca*”.<sup>29</sup>

## RESUMEN

El comportamiento de los compradores forma parte del proceso de compra tanto en los mercados de consumo como en las transacciones de empresa a empresa. Un programa eficaz de CIM toma en cuenta las maneras en que los bienes y servicios se compran en ambos mercados. La meta es adaptar los mensajes de marketing a los públicos a los que están dirigidos en los medios apropiados.

El proceso de toma de decisiones de compra de los consumidores está compuesto por cinco pasos. Los expertos de marketing, y en especial los creativos, deben comprender cada paso y preparar la comunicación eficaz que conduzca de la forma más directa posible a la decisión de comprar. Dos de los pasos más importantes, para efectos de creación de comunicación eficaz de marketing, son la etapa de búsqueda de información y la etapa de evaluación de alternativas.

Después de que un consumidor reconoce un deseo o necesidad, el individuo busca información tanto interna como externamente. Los mensajes de marketing deben tener el propósito de colocar el producto o servicio en el conjunto evocado de posibilidades viables de compra del consumidor. Cuanto más interesado esté el consumidor en la búsqueda, tanto más probable será que el producto tenga un impacto de larga duración una vez comprado. Quienes tienen más necesidad de cognición pasan por el proceso de pensar detenidamente una decisión. Quienes tienen mayor grado de entusiasmo por comprar dedican más tiempo a analizar las alternativas disponibles. Los clientes ponderan los beneficios y costos de las búsquedas y toman decisiones más o menos racionales respecto a la magnitud e intensidad de la búsqueda de información.

Los conjuntos evocados, las actitudes y valores y los mapeos cognitivos explican cómo una persona evalúa varias opciones de compra. Los conjuntos evocados revelan los productos que “dan la talla” y recibirán consideración. Las actitudes y valores predisponen a los consumidores hacia algunos productos y empresas y los alejan de otros. Los mapeos cognitivos ayudan al cliente a relacionar sus ideas sobre una empresa con otras experiencias. Los expertos de marketing tratan de identificar las actitudes y valores de los consumidores que afectan las decisiones de compra, y se aseguran de no ofender a los posibles clientes con los mensajes. Es posible establecer lazos fuertes con los clientes cuando el bien o servicio se relaciona de manera favorable con actitudes y valores firmemente arraigados.

El nuevo milenio presenta a los especialistas de marketing un entorno cambiante de toma de decisiones. Los nuevos valores culturales y actitudes, presiones de tiempo y estilos de vida ajetreteados in-

fluyen en lo que las personas compran, cómo compran y la manera en que pueden ser inducidas a comprar. Muchas familias tratan de aislarse de las presiones cotidianas retrayéndose en su hogar. También tratan de escapar por medio de lujos y compras suntuarias, o buscando emociones o fantasías, y planificando para satisfacer las necesidades sociales. La generación de la posguerra, que está envejeciendo, se centra más en valores duraderos y en cuestiones relacionadas con la salud. Los expertos de marketing pueden atender estas necesidades y conducir a los clientes a compras basadas en ellas.

El equipo de marketing debe comprender el comportamiento de los compradores empresariales para elaborar un programa más completo e integral de comunicación de marketing. Los miembros del centro de compras orientan las compras empresariales. Estos miembros incluyen a usuarios, compradores, influyentes, responsables de las decisiones y guardianes. Cada rol es importante, aunque una sola persona desempeñe más de un solo rol. Los miembros del centro de compras son seres humanos. Esto significa que hay factores organizacionales e individuales que influyen en ellos y afectan las diversas decisiones de marketing.

Las ventas de empresa a empresa adoptan tres formas. Una compra directa ocurre cuando la empresa ha elegido con anterioridad un proveedor y se propone colocar un nuevo pedido. Una compra modificada ocurre cuando el grupo de compras está dispuesto a considerar y evaluar nuevas alternativas. Esta decisión se basa por lo general en la insatisfacción con el proveedor actual. Una compra de nueva tarea es aquella en que la empresa compra un bien o servicio por primera vez y el producto en cuestión es uno con el que los miembros de la organización no tienen experiencia. El proceso de compra de empresa a empresa es parecido al proceso de toma de decisiones de compra de los consumidores. Un proceso de compra más formal incluye especificaciones formales, ofertas de los posibles proveedores y un contrato que finaliza el acuerdo de compra.

El marketing de doble canal es el que se usa cuando la empresa vende prácticamente los mismos bienes o servicios tanto a consumidores como a empresas. El marketing de doble canal crea economías de escala y sinergias para la empresa proveedora. También aumenta las probabilidades de que un producto se venda a todos los clientes posibles. El reto para el equipo de marketing consiste en crear mensajes de marketing eficaces y congruentes para cada posible comprador, que tomen en cuenta cómo están presentes los comportamientos de los compradores en los procesos de compra.

## TÉRMINOS CLÁVE

**actitud** Postura mental adoptada hacia un tema, persona o acontecimiento que influye en los sentimientos, percepciones, procesos de aprendizaje y comportamientos subsiguientes de la persona.

**centro de compras** El grupo de personas que toma la decisión de compra a nombre de una empresa.

**conjunto evocado** Compuesto por el grupo de marcas que un consumidor toma en consideración durante los procesos de búsqueda de información y evaluación.

**conjunto incompetente** Parte de un conjunto de marcas que está compuesto por las marcas que se retienen en la memoria de una persona, pero que *no se toman en consideración* porque despiertan sentimientos negativos.

**conjunto inerte** Parte del conjunto de marcas en la memoria que contiene las marcas de las cuales está consciente el consumidor, pero por las que no tiene sentimientos positivos ni negativos.

**demanda derivada** Demanda basada en, relacionada con o generada de la producción y venta de algún otro bien o servicio.

**entusiasmo por comprar** Los clientes a quienes les gusta comprar empiezan una búsqueda más a fondo de los detalles de los bienes y servicios.

**heurística compensatoria** Modelo de decisión de compra que supone que ninguna marca obtendrá calificaciones altas en todos los atributos deseables y que cada atributo varía en términos de su importancia para el consumidor.

**heurística conjuntiva** Modelo de decisión de compra que establece una calificación mínima o límite que las marcas deben satisfacer para ser tomadas en consideración.

**heurística en etapas** Modelo de decisión de compra que es una combinación de los modelos de heurística conjuntiva y compensatoria.

**mapeo cognitivos** Simulaciones de las estructuras de conocimientos arraigadas en el cerebro de una persona.

**marketing de doble canal** Vender prácticamente los mismos bienes o servicios tanto a consumidores como a empresas.

**necesidad de cognición** Rasgo de personalidad que una persona exhibe cuando realiza actividades mentales y las disfruta.

**nueva tarea** La empresa compra un bien o servicio por primera vez, y el producto en cuestión es uno con el que los miembros de la organización no tienen experiencia.

**participación** El grado hasta el cual un estímulo o tarea se relaciona con las necesidades, deseos o valores existentes del consumidor.

**recompra directa** Ocurre cuando la empresa ha elegido con anterioridad un proveedor y se propone colocar un nuevo pedido.

**recompra modificada** El equipo de compras de la empresa considera y evalúa nuevas alternativas de compra.

**referencia al afecto** Modelo de decisión de compra en que el consumidor elige la marca que más le gusta o por la que tiene sentimientos más fuertes.

**valores** Creencias firmemente arraigadas sobre diferentes temas o conceptos.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Cuáles son los cinco pasos del proceso de toma de decisiones de compra del consumidor? ¿Cuáles son los dos pasos más importantes en relación con el desarrollo de la comunicación integral de marketing de calidad?
2. ¿Qué diferencia hay entre una búsqueda interna y una búsqueda externa en una decisión de compra?
3. Defina actitud. ¿Cuáles son los tres principales componentes de la actitud y cómo se relacionan con las decisiones de compra?
4. ¿En qué difieren los valores de las actitudes? Mencione algunos valores personales relacionados con las decisiones de compra.
5. Cree y explique un mapa cognitivo de su propia mente acerca de la última compra importante que haya realizado (automóvil, estéreo, computadora, etcétera).
6. ¿Qué es el conjunto evocado? ¿Por qué los conjuntos evocados, los conjuntos incompetentes y los conjuntos inertes son importantes para el departamento de marketing?
7. ¿Cuáles son las principales características del enfoque en atributos múltiples para evaluar las alternativas de compra?
8. ¿Qué se entiende por referencia al afecto? ¿Cuándo es probable que una persona use dicho método cognitivo para evaluar las alternativas de compra?
9. ¿Qué factores tradicionales y nuevas tendencias en el entorno de compras afectan las decisiones de compra de los consumidores?
10. Mencione y describa los cinco roles que se desempeñan en un centro de compras.
11. ¿Qué factores organizacionales e individuales afectan a los miembros del centro de compras empresariales?
12. Describa las tres formas principales de ventas de empresa a empresa.
13. Mencione los pasos del proceso de compras de empresa a empresa.
14. Describa el marketing de doble canal y explique por qué es importante para el bienestar de la empresa.

## EJERCICIOS DE PENSAMIENTO CRÍTICO

### Preguntas para análisis

1. Para los estudiantes universitarios y otras personas que compran por impulso, una influencia muy importante es la familia. A menudo, uno o ambos padres son compradores impulsivos. Las familias que exhiben otras formas de comportamiento disfuncional, como alcoholismo, bulimia, nerviosismo extremo, o depresión, tienden a producir hijos que son más propensos a exhibir comportamientos de compras impulsivas. ¿Por qué los comportamientos disfuncionales entre los padres producen comportamientos de compras impulsivas en los hijos? Otro componente del comportamiento de compras impulsivas es la autoestima. Una vez más, la autoestima se hereda en parte, pero también se desarrolló en el entorno familiar. ¿Cómo se relaciona la autoestima con comportamientos de compras impulsivas? ¿Qué influencias, aparte de la familia, podrían contribuir al comportamiento de compras impulsivas? Si una persona tiene tendencia a ser comprador impulsivo, ¿qué puede (o debe) hacerse?
2. Estudie la lista de valores personales presentada en la figura 3.3. Identifique los cinco más importantes para usted. Clasifíquelos del primero al último. Al lado de cada valor, identifique por lo menos dos productos que haya comprado para satisfacer esos valores. Luego, la clase se reunirá en grupos pequeños de entre tres y cinco estudiantes. Usando la información de su lista de valores, analice las diferencias entre los miembros del grupo. Identifique una forma de enviar un mensaje de marketing que apele al valor más importante de la lista de cada persona.
3. Los valores y normas culturales cambian constantemente. En grupos de tres a cinco estudiantes, analice los valores y normas culturales que han cambiado en los últimos 10 años. ¿Dichos valores y normas son diferentes de los que tenían sus padres?

De ser así, ¿por qué? ¿Cuál fue la causa de que esos cambios ocurrieran?

4. Uno de los miembros del centro de compras de una importante empresa fabricante de calzado trata de comprar suelas para los zapatos a un proveedor externo (o a varios proveedores). Estudie los factores individuales y organizacionales que afectan a los miembros del centro de compras. Analice el efecto de cada factor en los roles de los miembros del centro de compras de la empresa de calzado. ¿En qué difiere la función del rol de la fábrica de la del agente de compras? ¿En qué difieren estos roles de los del presidente de la empresa?
5. Un agente de compras de un fabricante de ropa se encuentra en el proceso de seleccionar un proveedor (o proveedores) para suministrar los materiales necesarios para producir alrededor de 30 por ciento de la ropa. El fabricante de ropa emplea a más de 300 personas. Cuando la auditoría está por terminar, ¿qué factores son los más importantes para el agente de compras?

## EJERCICIOS DE APRENDIZAJE INTEGRADO

1. Los consumidores y empresas realizan búsquedas externas cuando carecen de conocimientos internos suficientes para tomar una decisión prudente. Suponga que tiene entre 50,000 y 70,000 dólares para gastar en un velero. Localice cuatro sitios Web donde vendan veleros. Seleccione una embarcación dentro del nivel de precio. ¿Por qué seleccionó esa marca en particular? ¿Qué características le parecieron atractivas? ¿Necesitaría alguna información adicional antes de tomar la decisión final de compra?
2. Casi todo el mundo tiene una opinión sobre los tatuajes. Algunas actitudes son positivas, mientras que otras son negativas. Pocas personas son indiferentes. Vaya a [www.tattoos.com](http://www.tattoos.com) y examine el material que contiene el sitio Web. ¿Esta información modificó su actitud respecto a los tatuajes? ¿Qué factores del sitio Web influyeron en su actitud? Busque por lo menos otro sitio Web de alguna empresa que ofrezca tatuajes. Analice los elementos del sitio Web en términos de los componentes de la actitud en los que tratan de influir (por ejemplo, cognitivos, afectivos o conativos).
3. United Raw Material Solutions, Inc. es un mercado de empresa a empresa que reúne a compradores y vendedores de textiles, productos petroquímicos, plásticos y electrónica. Vaya al sitio Web en [www.urms.com](http://www.urms.com). ¿A cuáles de los miembros del centro de compras les interesaría más este sitio? ¿Qué servicios y beneficios ve usted para los compradores? ¿Y para los proveedores?
4. Examine los siguientes sitios Web. ¿Qué tipo de información proporcionan? ¿Qué componente de la actitud pretende afectar el diseño del sitio: cognitivo, afectivo o conativo?
  - a. Kenneth Cole ([www.kennethcole.com](http://www.kennethcole.com))
  - b. Starbucks ([www.starbucks.com](http://www.starbucks.com))
  - c. Cadillac ([www.cadillac.com](http://www.cadillac.com))
  - d. IKEA ([www.ikea.com](http://www.ikea.com))
  - e. Baby Gap ([www.babygap.com](http://www.babygap.com))
5. Se ha pedido a un miembro del centro de compras que recabe información sobre empresas navieras para posibles embarques internacionales. Visite los siguientes sitios Web. ¿Qué empresas tienen los sitios Web más atractivos? Aparte de los materiales en línea, ¿qué información adicional necesitan proporcionar al centro de compras para obtener el contrato?
  - a. ABC India Limited ([www.abcindia.com](http://www.abcindia.com))
  - b. SR International Logistics, Inc. ([www.srinternational.com](http://www.srinternational.com))
  - c. Falcon Transportation & Forwarding Corp. ([www.falcontrans.com](http://www.falcontrans.com))
  - d. Global Freight Systems ([www.globalfreightsystems.com](http://www.globalfreightsystems.com))

## PROYECTO DEL ESTUDIANTE

### Rincón creativo

Una agencia de viajes local ha decidido anunciarse en el periódico estudiantil de su universidad para promover paquetes de vacaciones de primavera. Lo han contratado para realizar el trabajo creativo. No están seguros de qué tipo de método de publicidad deben usar. La agencia sabe que la actitud se compone de tres partes: cognitiva, afectiva y conativa. También saben que un anuncio puede apelar a cualquiera de los componentes de la actitud. El equipo de gerencia

de la agencia no está seguro de qué componente usar. En consecuencia, le han pedido que diseñe tres anuncios: uno diseñado para apelar al componente cognitivo de la actitud; el segundo para el componente afectivo; y el tercero para el componente conativo. Después de terminar de diseñar los anuncios, analice las ventajas y desventajas de cada uno de ellos y haga una recomendación a la agencia de viajes sobre cuál debe usar. Los anuncios deben ser para unas vacaciones de 5 días en la playa, en Fort Lauderdale, Florida.

## CASO 1 LIMPIEZA DEL AIRE

La mayoría de las personas quieren vivir en un ambiente limpio. El marketing de los productos de limpieza comprende tácticas que oscilan entre la racionalidad y la lógica y las emociones y los instintos. Algunas empresas usan los términos más elementales que pueden, tan elementales como llamar “gérmenes” a las bacterias. Los anunciantes usan caricaturas y diagramas sencillos para mostrar cómo el producto mata los gérmenes malos y deja las cosas “relucientes”. En el otro extremo están las explicaciones más complejas y científicas referentes a la capacidad del producto para limpiar las cosas.

En este contexto, el mercado de purificadores de aire ha crecido y se ha desarrollado en la última década. Los artículos pequeños, como los aromatizantes y refrescantes de ambiente en aerosol y unidades eléctricas, fabricados por marcas como Glade, han estado a la venta desde hace muchos años. Ahora están disponibles nuevas tecnologías, como la filtración hidroalérgica HEPA.

The Sharper Image ha sido líder en el marketing de nuevas tecnologías para la limpieza del aire. El producto y marca principal de la empresa, Ionic Breeze, se ha vendido desde hace años en tiendas al detalle y sitios Web y por medio de infomerciales y telemarketing entrante.

Una de las principales características de todos los productos Ionic Breeze es el funcionamiento silencioso. La tecnología Silent Electronic Propulsion (Propulsión electrónica silenciosa) convirtió al producto original en la marca número uno de limpiadores de aire en Estados Unidos. Mediante esta tecnología silenciosa de circulación de aire, la empresa promete eliminación eficaz de los contaminantes transportados por aire, reducción de olores domésticos comunes, no hay que cambiar filtros, costos bajos de energía, un diseño atractivo, facilidad de funcionamiento y poco mantenimiento.

Las variaciones del modelo básico incluyen ahora adelantos como la versión germicida, el QUADRA; una versión más pequeña para baño que se conecta a la electricidad; y el nuevo MIDI, que es más pequeño que los productos anteriores. Otras características asociadas con Ionic Breeze son el purificador de aire OzoneGuard con el catalizador PremAir, desarrollado por BASF Catalysts LLC, que convierte el subproducto ozono en oxígeno.

Como era de esperar, no tardó en aparecer la competencia. Uno de los principales participantes del mercado es Oreck, una empresa que adquirió fama y fortaleza de marca gracias a su línea de aspiradoras, que son limpiadoras potentes y ligeras de alfombras. Una extensión lógica de la marca era la filtración de aire.

Oreck promueve productos que matan virus, bacterias, hongos y mohos. Una diferencia importante es que el modelo Oreck hace circular el aire. En los anuncios y materiales promocionales, se demuestra que los limpiadores de aire de esta empresa son superiores en razón de esta característica. Los materiales del producto hacen mucho hincapié en los beneficios para la salud de respirar aire más limpio. Los limpiadores de aire Oreck también se presentan en infomerciales, en sitios Web y en publicidad tradicional por televisión.



Fuente: Cortesía de Rudi Von Briel/PhotoEdit Inc.

Sharper Image vende varios productos de purificación de aire.

Tanto Oreck como Sharper Image señalan que el aire dentro de una casa está mucho más contaminado que el aire en exteriores. Se advierte a los consumidores que el asma, las alergias y las enfermedades respiratorias han aumentado. Se ofrecen limpiadores de aire para ayudar a resolver el problema.

En la actualidad, hay muchos limpiadores de aire baratos que también se venden en tiendas al detalle como Wal-Mart y Target. En consecuencia, los consumidores disponen de una amplia variedad de posibles precios, características de productos y aseveraciones promocionales que deben considerar al elegir un producto de limpieza de aire. El futuro del negocio de limpieza de aire parece ser brillante o gris, dependiendo de la perspectiva de cada uno, y no hay duda que los consumidores verán que el número de opciones de métodos para limpiar el aire continúa en aumento.

**Fuentes:** Caso basado en información disponible en [www.oreck.com](http://www.oreck.com) y [www.sharperimage.com](http://www.sharperimage.com).

1. ¿Cómo afectaría la compra de un producto de filtración de aire el nivel de participación del consumidor, la necesidad de cognición y el nivel de entusiasmo por comprar?
2. Explique cómo pueden usarse los mapas cognitivos para demostrar la reacción de un consumidor ante el Ionic Breeze o el Oreck Air Cleaner.
3. ¿Qué modelo explica mejor la evaluación de alternativas cuando se trata de productos de filtración de aire: el modelo del conjunto evocado, el enfoque en atributos múltiples o la referencia al afecto?
4. ¿Las empresas que fabrican limpiadores de aire deben centrarse en el miedo, la salud u otras emociones para vender productos? Explique.

## CASO 2 ¿DESEA COMPRAR UN TELEVISOR DE ALTA DEFINICIÓN? NO ES NADA FÁCIL

Kelli está evaluando marcas de televisores de alta definición. Conoce muy poco de este tipo de televisores por lo que dedicó tiempo considerable a realizar una investigación externa. El enfoque de atributos múltiples para procesar la información ayuda a explicar la decisión final de compra de Kelli y cómo evaluó la

información recopilada. Para realizar esta compra, basó sus evaluaciones en cinco criterios: 1) calidad de imagen, 2) altavoces y calidad de sonido, 3) estilo y apariencia del televisor de alta definición, 4) precio y 5) tipo de pantalla. Las calificaciones de importancia que se presentan en la tabla 3.2 indican que a Kelli

**TABLA 3.2** Ejemplo de un método de evaluación basado en atributos múltiples de un televisor de alta definición

Atributo <sup>a</sup>	Importancia <sup>b</sup>	Pioneer	Samsung	Vizio	Westinghouse
Calidad de imagen	5	5	4	3	4
Altavoces/calidad de sonido	4	3	4	4	5
Estilo del televisor de alta definición	4	4	5	2	3
Precio	3	3	3	5	4
Tipo de pantalla	3	4	2	5	4
<b>Calificación compensatoria<sup>c</sup></b>		<b>74</b>	<b>71</b>	<b>69</b>	<b>76</b>

<sup>a</sup>Cada atributo se califica con base en una escala de 1 a 5, donde 5 es alto rendimiento y 1 bajo rendimiento.

<sup>b</sup>La importancia se califica con base en una escala de 1 a 5, donde 5 es muy importante y 1 muy poco importante.

<sup>c</sup>La calificación compensatoria es la suma de la importancia multiplicada por la evaluación de cada marca.

le interesa más la calidad de imagen, porque le asignó una calificación de 5. La calidad de sonido con altavoces externos y el estilo del televisor vienen en segundo lugar, con 4 de calificación. El precio y el tipo de pantalla son lo menos importante para Kelli.

La siguiente columna de cifras muestra la evaluación de cada atributo en cada marca. En términos de calidad de imagen, el televisor de alta definición Pioneer con pantalla plana de plasma fue el mejor (Kelli le asignó 5 de calificación). Las marcas Samsung y Westinghouse con pantalla de cristal líquido ocupan el segundo lugar. La calificación de 4 recibida indica aproximadamente igual calidad de imagen. El televisor Vizio tuvo la calidad de imagen más baja en la evaluación de Kelli y, por tanto, le puso 3 de calificación.

Después de evaluar todas las marcas con base en todos los criterios, Kelli tomará la decisión. Puede calcular las calificaciones de la evaluación de varias maneras. Un método consiste en multiplicar la calificación de importancia de cada atributo por la evaluación correspondiente de cada marca. La suma de estos resultados en las calificaciones se muestra en la fila rotulada Calificación compensatoria. Usando este método, Kelli elegiría el televisor de alta definición Westinghouse con pantalla plana de cristal líquido, debido a la calificación general obtenida. Este método para evaluar las alternativas se llama **heurística compensatoria**.

El método de heurística compensatoria supone que ninguna marca obtiene calificaciones altas en todos los atributos y que cada atributo varía en importancia. Cuando consideran varias marcas, los consumidores hacen concesiones. Observe que en la tabla 3.2 Kelli considera que el televisor Pioneer tiene la mejor calidad de imagen, el atributo del producto que es más importante para ella. Al mismo tiempo, el Pioneer tiene la calificación más baja en altavoces externos y calidad de sonido. Kelli también lo calificó bajo en términos de precio, porque era el más caro. Aunque el televisor Pioneer tenía la mejor calidad de imagen, no era la mejor marca para Kelli debido a las malas calificaciones obtenidas en los otros atributos.

Cuando Kelli considera el televisor Westinghouse, concluye que tiene buena calidad de imagen, aunque no tan buena como el Pioneer. El Westinghouse tiene el mejor sonido y altavoces externos. En términos de precio y tipo de pantalla, no es el mejor, pero sigue siendo bueno. La peor calificación que Kelli asignó al Westinghouse fue por estilo y apariencia. Pero incluso ahí, la calificación del estilo de la marca Vizio es más baja. Para obtener el mejor televisor de alta definición, en general, Kelli tiene que hacer concesiones y elegir el mejor de los atributos evaluados. No es muy probable que los consumidores

tracen una tabla como la tabla 3.2, pero pasan mentalmente por un proceso similar.

Una segunda forma de cálculo que Kelli puede usar para realizar su evaluación se denomina **heurística conjuntiva**. En este método, Kelli establece una calificación mínima, o límite. Toma en consideración sólo las marcas que satisfacen este límite, incluso si el producto obtiene una calificación alta en criterios individuales. Volviendo a la tabla 3.2, suponga que Kelli ha establecido mentalmente un límite mínimo de 4. Descarta una marca si tiene una calificación de 3 o más baja en cualquiera de los criterios que son importantes para ella. Usando este método, eliminaría las cuatro marcas a causa de las calificaciones bajas de los atributos individuales.

En consecuencia, los consumidores pueden usar un método iterativo. La calidad de imagen es lo más importante para Kelli, y por eso, parte de ahí. Calificó al televisor Vizio con 3, y porque esa cifra está por debajo del mínimo, Kelli elimina la marca Vizio. A continuación, Kelli examina detenidamente las tres marcas restantes. Todas tienen calidad de imagen buena o excelente. Por tanto, Kelli pasa a su siguiente criterio más importante: calidad de sonido y altavoces externos. Clasifica tanto la calidad de sonido como el estilo del televisor de alta definición con 4 en términos de importancia. Antes de que Kelli elimine alguna otra marca, tiene que decidir cuál de esos dos criterios es más importante. Suponiendo que la calidad de sonido sea lo siguiente que más le importa, eliminaría la marca Pioneer, debido a su calificación por debajo del límite. Ahora Kelli ha reducido la decisión a dos modelos, Samsung y Westinghouse. El siguiente atributo que considera es el estilo. Como el Westinghouse está por debajo del límite, lo elimina. Así, elige la marca Samsung porque es la única que queda.

Se puede hacer otro cálculo usando un método de **heurística por etapas**. Este método es una combinación de los otros. Volviendo a la tabla 3.2, suponga que Kelli elimina cualquier marca que tenga una calificación inferior a 3 en cualquier criterio. Observe la calificación de 2 del televisor Samsung en el tipo de pantalla y la calificación de 2 de Vizio en estilo. Kelli los descarta de inmediato (Samsung porque tiene pantalla de proyección desde atrás en lugar de una pantalla plana de plasma o de cristal líquido, y Vizio porque a Kelli no le gusta el estilo). Esto deja a Pioneer y Westinghouse. Para tomar la decisión entre estas dos marcas, puede usar el método de heurística compensatoria. Los consumidores a menudo usan un método en etapas parecido a éste cuando tienen que evaluar muchas marcas. Este método reduce fácilmente el conjunto evocado a un subconjunto más pequeño y manejable.

No es fácil comprar un televisor de alta definición. La misma gimnasia mental forma parte de muchas compras. Los expertos de marketing dedican mucho tiempo a cerciorarse de que las características que los consumidores valoran aparecen en sus productos, servicios y mensajes de marketing.

1. Examine la tabla 3.2 y asegúrese de poder explicar cómo toma Kelli su decisión de compra usando los diferentes modelos heurísticos.
2. Elabore una tabla parecida para uno de los siguientes productos:
  - a. Un automóvil.
  - b. Salir a cenar a un restaurante.

- c. Un bar.
  - d. Ropa nueva.
3. Para cada producto de la lista de la pregunta 2, identifique una compra reciente. Explique el proceso que siguió para tomar la decisión de compra. ¿Qué modelo heurístico usó?

## NOTAS

1. Laurie Flynn, "Apple Profit Soars 73% as Sales Rise", *New York Times* (julio 26, 2007) ([www.nytimes.com/2007/07/26/business/26apple.html?ei=5070&en=f4d656db68b1f20b&ex=1186977600&adxnnl=1&adxnnlx=1186880551-csf3T-N4UKWf7mp+EMio+zA](http://www.nytimes.com/2007/07/26/business/26apple.html?ei=5070&en=f4d656db68b1f20b&ex=1186977600&adxnnl=1&adxnnlx=1186880551-csf3T-N4UKWf7mp+EMio+zA)); Saul Hansell, "The iTease", *New York Times* (julio 24, 2007) (<http://bits.blogs.nytimes.com/2007/07/24/the-itease/>); John Markoff, "AT&T Says the iPhone Is Its Best Seller Ever", *New York Times* (julio 2, 2007) (<http://bits.blogs.nytimes.com/2007/07/02/att-says-the-iphone-is-its-best-seller-ever/>); John Schwartz, "iPhone Flaw Lets Hackers Take Over, Security Firm Say", *New York Times* (julio 23, 2007) ([www.nytimes.com/2007/07/23/technology/23iphone.html?ex=1186977600&en=802b4044aa9502c&ei=5070](http://www.nytimes.com/2007/07/23/technology/23iphone.html?ex=1186977600&en=802b4044aa9502c&ei=5070)).
2. Jeffrey B. Schmidt y Richard A. Spreng, "A Proposed Model of External Consumer Information Search", *Journal of Academy of Marketing Science* 24, número 3 (verano de 1996), pp. 246-56.
3. Merrie Brucks, "The Effect of Product Class Knowledge on Information Search Behavior", *Journal of Consumer Research* 12 (julio de 1985), pp. 1-15; Schmidt y Spreng, "A Proposed Model of External Consumer Information Search".
4. Laura M. Buchholz y Robert E. Smith, "The Role of Consumer Involvement in Determining Cognitive Responses to Broadcast Advertising", *Journal of Advertising* 20, número 1 (1991), pp. 4-17; Schmidt y Spreng, "A Proposed Model of External Consumer Information Search"; Jeffrey J. Inman, Leigh McAllister y Wayne D. Hoyer, "Promotion Signal: Proxy for a Price Cut", *Journal of Consumer Research* 17 (junio de 1990), pp. 74-81; Barry J. Babin, William R. Darden y Mitch Griffin, "Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value", *Journal of Consumer Research* 20 (marzo de 1994), pp. 644-56.
5. Schmidt y Spreng, "A Proposed Model of External Consumer Information Search".
6. M. Fishbein e Icek Ajzen, *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1975).
7. Richard P. Bagozzi, Alice M. Tybout, C. Samuel Craig y Brian Stemathal, "The Construct Validity of the Tripartite Classification of Altitudes", *Journal of Marketing* 16, número 1 (febrero de 1979), pp. 88-95.
8. La exposición sobre de los mapeos cognitivos se basa en Anne R. Kearny y Stephan Kaplan, "Toward a Methodology for the Measurement of Knowledge Structures of Ordinary People: The Conceptual Content Cognitive Map (3CM)", *Environment and Behavior* 29, número 5 (septiembre de 1997), pp. 579-617; Stephan Kaplan y R. Kaplan, *Cognition and Environment, Functioning in an Uncertain World* (Ann Arbor, MI: Ulrich's, 1982, 1989).
9. La exposición sobre heurística y el modelo de atributos múltiples se basa en William L. Wilkie y Edgar A. Pessemier, "Issues in Marketing's Use of Multiattribute Models", *Journal of Marketing Research* 10 (noviembre de 1983), pp. 428-41; Peter L. Wright, "Consumer Choice Strategies: Simplifying vs. Optimizing", *Journal of Marketing Research* 11 (febrero de 1975), pp. 60-67; James B. Bettman, *An Information Processing Theory of Consumer Choice* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1979).
10. Mark Sneider, "Create Emotional Ties with Brand for Sales", *Marketing News* 38 (mayo 15, 2004), pp. 44-45.
11. Esta sección se basa en "Are Latest 'Megatrends' a Road Map for New Products?", *Candy Industry* 170, número 1 (enero de 2005), pp. 14-15; "The Changing Face of 2005", *International Food Ingredients* (febrero-marzo de 2005), p. 20; "Global Consumer Trends", *Datamonitor* ([www.market-research-report.com/datamonitor/DMC0683.htm](http://www.market-research-report.com/datamonitor/DMC0683.htm)), julio 21, 2004).
12. Elizabeth Fuhrman, "Consumer Trends Driving New Products", *Beverage Industry* 98, número 4 (abril de 2007), pp. 4-8.
13. Mark Dolliver, "Alas, Free Time Comes at a Price", *Adweek* 45, número 34 (septiembre 13, 2004), p. 42; Mark Dolliver, "More Money or More Time?", *Adweek* 42, número 11 (marzo 12, 2001), p. 44.
14. La exposición sobre las segundas oportunidades se basa en Richard Halverson, "The Customer Connection: Second-Chancers", *Discount Store News* 37, número 20 (octubre 26, 1998), pp. 91-95.
15. "Boomers Bend the Trends", *Private Label Buyer* 21, número 4 (abril de 2007), p. 14.
16. Dave Carpenter, "Diets Force Kraft to Change Marketing Approach", *Marketing News* 38 (septiembre 15, 2004), p. 37.
17. Christine Blank, "Convenience, Health Top Consumer Trends", *Supermarket News* 55, número 23 (junio 4, 2007), p. 45.
18. La exposición se basa en Frederick E. Webster, Jr., y Yoram Wind, "A General Model for Understanding Organizational Buyer Behavior", *Marketing Management* 4, número 4 (invierno-primavera de 1996), pp. 52-57; Patricia M. Doney y Gary M. Armstrong, "Effects of Accountability on Symbolic Information Search and Information Analysis by Organizational Buyers", *Journal of the Academy of Marketing Science* 24, número 1 (invierno de 1996), pp. 57-66; Rob Smith, "For Best Results, Treat Business Decision Makers As Individuals", *Advertising Age's Business Marketing* 84, número 3 (1998), p. 39.
19. Patricia M. Doney y Gary M. Armstrong, "Effects of Accountability on Symbolic Information Search and Information Analysis by Organizational Buyers", *Journal of the Academy of Marketing Science* 24, número 1 (invierno de 1996), pp. 57-66.
20. Herbert Simon, *The New Science of Management Decisions*, edición revisada (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1977).
21. Webster y Wind, "A General Model for Understanding Organizational Buyer Behavior"; Doney y Armstrong, "Effects of Accountability on Symbolic Information Search

- and Information Analysis by Organizational Buyers”; James A. Eckert y Thomas J. Goldsby, “Using the Elaboration Likelihood Model to Guide Customer Service-Based Segmentation”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 27, número 9-10 (1997), pp. 600-15.
22. Patrick J. Robinson, Charles W. Faris y Yoram Wind, “Industrial Buying and Creative Marketing”, *Marketing Science Institute Series* (Boston: Allyn & Bacon, 1967).
  23. Adaptado de Webster y Wind, “A General Model for Understanding Organizational Buyer Behavior”.
  24. Eugene F. Brigham y James L. Pappas, *Managerial Economics*, 2ª edición (Hinsdale, IL: Dryden Press, 1976).
  25. Charles A. Weber, John R. Current y Desai Anand, “Vendor: A Structured Approach to Vendor Selection and Negotiation”, *Journal of Business Logistics* 21, número 1 (2000), pp. 134-69.
  26. La exposición sobre el marketing de doble canal se basa en Wim G. Biemans, “Marketing in the Twilight Zone”, *Business Horizons* 41, número 6 (noviembre-diciembre de 1998), pp. 69-76.
  27. *Ibid.*
  28. *Ibid.*
  29. Robert Duboff, “True Brand Strategies Do Much More Than Name”, *Marketing News* 35, número 11 (mayo 21, 2001) p. 16.



# 4

## Análisis de oportunidades de promoción

### Objetivos del capítulo

Después de leer este capítulo, usted podrá responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué actividades se requieren para realizar un análisis de oportunidades de promoción?
- ¿Cómo debe el equipo de marketing de la empresa evaluar la relación entre los esfuerzos de promoción de la empresa y los de la competencia?
- ¿Qué características tienen los principales segmentos del mercado de consumo?
- ¿Cómo puede la empresa identificar y llegar a los segmentos clave del mercado de empresa a empresa?
- ¿Cómo pueden extenderse los programas de CIM y la promoción al ámbito internacional?

### PETsMART

#### Es una vida de perros (que no es tan mala)

Hace no muchos años, las mascotas de las casas y granjas tenían un propósito, el cual típicamente era proporcionar compañía o servir como perros guardianes protectores. No era extraño que un perro durmiera a la intemperie (sin importar la época del año), comiera las sobras que caían de la mesa por la noche y soportara los dolores y afecciones que acompañan el proceso de envejecimiento en silencio, o si acaso, con algún quejido de vez en cuando.

Hoy en día, en el mundo de la propiedad de mascotas existe una forma completamente nueva de ser “padre”. Un perro, gato, pez, cerdo barrigón o serpiente ya no es sólo una distracción, la criatura se considera parte de la familia. La industria de las mascotas ha crecido de simplemente producir comida para perros y gatos, además de algunos juguetes, hasta llegar a ser un mamut de 41,000 millones de dólares. Las empresas que venden bienes y servicios para dueños de mascotas han cambiado necesariamente con los tiempos que vivimos.

PETsMART es el ejemplo clásico de una empresa que prospera en este nuevo ambiente de consentimiento de los animales. En 1986, los fundadores, Jim y Janice Dougherty, consiguieron un préstamo de capital de riesgo en Phillips Van Heusen Corporation y fundaron la sociedad Pacific Coast Distributing, Inc. El negocio principal de la empresa, una supertienda para dueños de mascotas, consistía en vender alimentos y otros artículos básicos para mascotas. Con el transcurso del tiempo, el alcance de las operaciones de la empresa se extendió de forma espectacular.

En 1988, PETsMART vendía suéteres para mascotas y hacía hincapié en reducir la sobrepoblación de mascotas. Poco después, se agregaron peces y aves a la línea original de mascotas en venta y la empresa lanzó un nuevo salón de belleza para perros. La era de la extravagancia había comenzado. No pasó mucho tiempo para que la frase publicitaria original de la empresa, “Donde los precios altos han sido domesticados”, se volviera obsoleta. El cambio más radical introducido, una nueva declaración de la visión corporativa, apareció en 2000. PETsMART ahora funciona para “Proporcionar cuidados vitalicios completos para cada mascota, cada padre, cada vez; lo que significa que ofrecemos soluciones, productos superiores, servicios inigualables y excelente atención al cliente”.

¿Por qué el cambio? El mercado continúa evolucionando al igual que los tipos de dueños de mascotas en el mercado. Las mascotas disfrutaban ahora de un nuevo tipo de condición, a menudo según los diferentes tipos de dueños, que incluyen padres cuyos hijos crecieron y se fueron de la casa, profesionales solteros, y parejas que han decidido esperar para formar una familia compuesta por hijos reales. Muchos de estos nuevos y más apasionados amantes de mascotas disponen de muchos ingresos



Fuente: Cortesía de Kenneth Clow.

Las mascotas modernas son como los hijos de la familia.

para gastar en sus “bebés”. Las familias estadounidenses gastan más al año en comprar, alimentar y proporcionar cuidados a sus mascotas que en películas, videojuegos y música grabada en cualquier forma.

La variedad de productos y servicios relacionados con las mascotas continúa ampliándose. La lista de artículos que se venden en las tiendas y por Internet incluye bacines para interiores, perfumes para mascotas, impermeables para perros e incluso un implante testicular patentado para perros que han sido castrados, para no afectar la autoestima del animal después de la cirugía.

La psicología de mascotas abre un campo enteramente nuevo. Muchos encuentran alivio a los dolores y tribulaciones de una vida de perros en la sicoterapia y los antidepresivos para animales. Las mascotas vanidosas y superficiales disponen de cada vez más procedimientos cosméticos para mejorar su autoimagen. Se venden productos de la marca Harley Davidson para motociclistas que quieren que sus mascotas vivan al límite de las emociones.

Los competidores de PETSMART llevan el consentimiento de los animales al extremo. Los *spas* para perros ofrecen pedicuras, paseadores profesionales de perros y terapia de masajes para los músculos perrunos adoloridos. El alimento genérico para perros ya no es la norma. El mercado está repleto de alimentos de especialidad que claramente muestran las verduras u otros nutrientes saludables que contiene el producto. En el otro extremo del espectro, se han formado compañías enteras para ocuparse de recoger los excrementos, como las agencias de servicio llamadas Doody Duty, Scoopy-Poo y Pooper Trooper.

Por el lado más tradicional, PETSMART ofrece clínicas veterinarias para animales enfermos y centros de adopción que buscan hogares para mascotas (se colocan más de 20,000 cada año). La empresa también patrocina obras de beneficencia relacionadas con el bienestar de los animales. El propietario moderno quiere que el animal tenga una excelente calidad vida de principio a fin. El resultado neto ha sido la aparición de servicios orientados a las mascotas enfermas y agonizantes, junto con sus afligidos padres.

PETSMART continúa adaptándose a las condiciones cambiantes. La empresa pone mucho énfasis en el reconocimiento de marca y ha ajustado las técnicas de venta para satisfacer las necesidades de varias líneas de productos. En 2004 se creó un nuevo logotipo. La empresa también inauguró centros de distribución para que la entrega de productos a cada tienda sea más eficiente.

En 2005, PETSMART comenzó a inaugurar una serie de hoteles para mascotas. Se han construido 50 hoteles para mascotas, con la meta final de llegar a 435 hoteles en Estados Unidos. Ahora, cuando el dueño de una mascota tiene que viajar dispone de nuevas opciones, lo que implica menos culpa por dejar a su mascota.

En general, ha habido un cambio muy importante en el mercado. No se trata a las mascotas en términos animales, sino más bien en términos humanos. Esto significa que el número de oportunidades de marketing continúa en aumento y la naturaleza de la competencia sigue creciendo a medida que el reino animal se vuelve más humano cada año. PETSMART ofrece identificar cada nueva tendencia y responder en consecuencia, manteniéndose al día en el mundo de competencia feroz de la comodidad de los animales.<sup>1</sup>



## PERSPECTIVA GENERAL

Los clientes particulares y las empresas reciben una miríada de materiales promocionales todos los días. Desde bolígrafos marcados con logotipos y papel membretado con un grado de la declaración de la misión de la empresa hasta calendarios que contienen anuncios y cupones desprendibles de descuento, los consumidores y empresas se topan con una cantidad cada vez más creciente de material de promoción. Estos contactos de marketing no ocurren por accidente. En algún momento, un funcionario de esta área decidió distribuir bolígrafos o calendarios o se solicitó al departamento de impresos que diseñara el papel con membrete. Más allá del mundo de la publicidad y las ventas personales, las campañas exitosas de marketing suceden porque *alguien identificó una oportunidad para establecer contacto eficaz con un cliente*. Un programa exitoso de CIM identifica los lugares para establecer dichos contactos y presenta a los clientes un mensaje bien definido, comunicado con voz clara.

Este capítulo describe el carácter del análisis de oportunidades de promoción. El propósito es identificar a los clientes y competidores en el mercado y descubrir nuevas oportunidades promocionales. Cuando se encuentran estas nuevas oportunidades, el mensaje global de CIM de la empresa se puede adaptar a varios mercados objetivo. Un análisis eficaz de la promoción especifica los públicos y los mercados que la empresa se propone atender. La localización de los segmentos clave del mercado ayuda a los líderes de la empresa a definir con más precisión a quiénes tratan de llegar con el programa de CIM. En este capítulo se describen los mercados objetivo y las oportunidades promocionales. Cada una de estas actividades es un componente fundamental para preparar un programa de CIM.

## ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN

Una tarea primordial en la creación de un plan de marketing eficaz es examinar las oportunidades promocionales. El **análisis de oportunidades de promoción** es el proceso que usan los mercadólogos para identificar el público objetivo de los bienes y servicios de la empresa y las estrategias de comunicación necesarias para llegar a dicho público. La gente es diferente y tiene usos únicos de los productos. Lo mismo aplica a las empresas. Estas características especiales son particularmente pronunciadas en los mercados globales. Por tanto, la comunicación con cada grupo requiere métodos distintos y personalizados en cierta medida. Un análisis promocional eficaz identifica el método o recurso más apropiado para cada conjunto de clientes.

Un análisis de oportunidades de promoción debe cumplir dos objetivos: 1) determinar las oportunidades promocionales que existen para la empresa y 2) identificar las características de cada público objetivo para que puedan llegar hasta éste mediante mensajes adecuados de comunicación de marketing y publicidad. Cuanto más conozca un mercadólogo al público que desea captar, mayor será la probabilidad de que el mensaje se oiga, comprenda y produzca el resultado deseado (por ejemplo, una compra, mayor lealtad a la marca, etcétera).

El análisis de oportunidades de promoción comprende cinco pasos, como se muestra en la figura 4.1. En las secciones siguientes se describe cada parte de este proceso de planeación con mayor detalle.

**FIGURA 4.1**  
Pasos del análisis de oportunidades de promoción

### Análisis de oportunidades de promoción

- ◆ Realizar un análisis de mercado de la comunicación.
- ◆ Establecer los objetivos de la comunicación.
- ◆ Crear el presupuesto de comunicación.
- ◆ Preparar las estrategias promocionales.
- ◆ Establecer correspondencia entre tácticas y estrategias.

## ANÁLISIS DE MERCADO DE LA COMUNICACIÓN

El primer paso de un análisis de oportunidades de promoción es el análisis de mercado de la comunicación. El **análisis de mercado de la comunicación** es el proceso de descubrir las fortalezas y debilidades de la organización en el área de comunicación de marketing y combinar dicha información con el análisis de las oportunidades y amenazas presentes en el entorno externo de la empresa. Ese análisis se hace desde la perspectiva de la comunicación. Un análisis de mercado de la comunicación examina cinco áreas:

- Competidores.
- Oportunidades.
- Mercados objetivo.
- Clientes.
- Posicionamiento del producto.

Estos cinco elementos se estudian juntos, en vez de hacerlo en secuencia. Cada uno aporta información fundamental sobre el mercado.

### Competidores

El objetivo del examen de los competidores es descubrir quiénes constituyen la competencia y qué están haciendo en las áreas de publicidad y comunicación. Las tácticas de marketing que usan los competidores se identifican para comprender cómo se comunican con el mercado. Los consumidores integran información de una variedad de fuentes. Es útil conocer lo que los posibles clientes ven, oyen y leen sobre la competencia.

Se identifica cada competidor nacional y extranjero. Después de elaborar una lista de las empresas competidoras, el análisis competitivo incluye la recopilación de *datos secundarios* de esas empresas. Los primeros elementos que deben examinarse son las declaraciones que los competidores hacen sobre sí mismos. Estas declaraciones se encuentran en:

- Anuncios.
- Materiales promocionales.
- Informes anuales.
- El prospecto de una corporación que cotiza en bolsa.
- Sitios Web.

La idea es obtener toda la información posible sobre los competidores, incluidos los mensajes que envían a sus clientes.

La siguiente tarea consiste en estudiar lo que *otra gente* opina sobre la competencia. Los mercadólogos a menudo leen publicaciones especializadas de la industria. En la biblioteca pueden encontrar otros artículos noticiosos y comunicados de prensa acerca de las actividades de la competencia. El equipo de marketing tratará de descubrir cómo los ven las empresas competidoras. Esto produce una idea de cómo se percibe una empresa determinada en comparación con la competencia.

Otra parte del análisis de la competencia es la *investigación primaria*. En el comercio al detalle, es útil visitar tiendas competidoras para ver cómo se exhibe la mercancía y observar cómo los empleados de las tiendas interactúan con los clientes. El equipo de marketing también debe hablar con proveedores y vendedores que han tenido tratos con la competencia, así como con mayoristas, distribuidores y agentes. Para empresas que no operan en el comercio al detalle (minorista), los mercadólogos pueden comunicarse con vendedores en el campo para obtener información adicional sobre la competencia.

### Oportunidades

Un segundo componente del análisis de mercado de la comunicación es la búsqueda de oportunidades. Esto incluye examinar

La competencia intensa por lugares para convenciones y reuniones hace que el análisis de mercado de la comunicación sea importante para el centro de Convenciones Morial de Nueva Orleans.



**FIGURA 4.2**  
Preguntas para un análisis de oportunidades

- ◆ ¿Hay clientes que la competencia pasa por alto o no atiende?
- ◆ ¿Qué mercados están muy saturados y tienen competencia intensa?
- ◆ ¿Las ventajas de nuestros bienes y servicios se explican con claridad a los diversos segmentos del mercado de clientes?
- ◆ ¿Hay oportunidades para entablar relaciones con los clientes usando un método de marketing ligeramente diferente?
- ◆ ¿Hay oportunidades que no estamos aprovechando, o nuestra marca está posicionada con un grupo de otras empresas de tal manera que no puede sobresalir?



Fuente: General Foods International es una marca registrada de KF Holdings y se usa con autorización.

Este anuncio del café instantáneo On the Go se creó después de que un análisis de oportunidades reveló que muchos viajeros quieren café práctico que puedan llevar consigo.

todos los datos e información de mercado disponible para estar al día y detectar las nuevas oportunidades de comunicación de marketing que van surgiendo. Algunas de las preguntas que plantea el equipo de marketing se presentan en la figura 4.2.

El propósito de estas preguntas es explorar nuevas oportunidades de comunicación. Dichas oportunidades están presentes cuando hay un nicho de mercado desatendido, cuando la competencia no satisface por completo las necesidades de algunos clientes, cuando la empresa ofrece una competencia distintiva, o cuando no se capta un nicho de mercado con comunicación de marketing eficaz.

### Mercados objetivo

Una tercera actividad del análisis de mercado de la comunicación consiste en examinar diferentes mercados objetivo. Este análisis exige que el departamento de marketing reconozca las necesidades de los diversos grupos de consumidores y empresas. Los especialistas de marketing de la empresa identificarán las ventajas que buscan los clientes y determinarán las diferentes maneras de llegar a los clientes.

Las preguntas que se plantean durante esta parte del análisis son semejantes a las de la búsqueda de oportunidades. La atención se centra en definir los mercados objetivo con mayor precisión. Más allá de los grupos de mercados objetivo, los expertos de marketing intentan descifrar las necesidades y deseos de cada grupo. La meta es dividir el mercado total en segmentos más pequeños. La empresa puede entonces desarrollar programas de marketing y campañas de publicidad para cada uno de estos grupos pequeños.

### Clientes

Otro ingrediente del examen del mercado objetivo es la realización de análisis a fondo de los clientes. Deben estudiarse tres tipos de clientes:

1. Clientes actuales.
2. Clientes de la competencia.
3. Nuevos clientes potenciales.

El punto es entender cómo piensan los integrantes de cada grupo, por qué compran, cuándo compran, dónde compran y cómo evalúan los productos después de las compras. Para crear anuncios y comunicación de marketing eficaz se requiere conocer qué sucede en la mente de los clientes. El grupo más fácil de estudiar es el de los clientes actuales de la empresa; sin embargo, los otros dos grupos son igualmente, si no es que más importantes. Los integrantes de estos grupos pueden pensar de modo diferente o tomar decisiones de otra manera que los clientes actuales de la empresa. También pueden evaluar los productos y anuncios de forma distinta. El objetivo de esta parte del análisis es averiguar qué tipo de mensaje funciona con cada grupo de clientes.

- ◆ Atributos.
- ◆ Competidores.
- ◆ Uso o aplicación.
- ◆ Relación entre precio y calidad.
- ◆ Usuario del producto.
- ◆ Clase de producto.
- ◆ Símbolo cultural.

**FIGURA 4.3**  
Estrategias de posicionamiento del producto

Es útil confirmar cómo los clientes perciben cada anuncio, así como lo que piensan de la empresa en general. Service Metrics (véase el anuncio en esta sección) examina el sitio Web de una empresa desde la perspectiva del cliente y, lo que es más importante, compara el sitio Web con el de los competidores. Este tipo de análisis identifica todos los canales de comunicación de la empresa. También indica a la empresa cómo se compara su sitio Web con los de la competencia.

### Posicionamiento del producto

La última parte del análisis de comunicación consiste en examinar la posición que mantiene una empresa en relación con la competencia. El posicionamiento del producto es la percepción, en la mente del consumidor, de la naturaleza de la empresa y sus productos en relación con la competencia. En la figura 4.3 se presentan las siete posibles estrategias de posicionamiento.

La calidad de los productos, el precio, los métodos de distribución, la imagen, las tácticas de comunicación y otros factores crean el posicionamiento y, a su vez, la posición de la marca los afecta. Al examinar el posicionamiento de la marca, la empresa de marketing debe determinar cómo los consumidores, empresas y clientes ven la posición de la marca. Es importante asegurar que la posición que se promueve sea congruente con los puntos de vista que tienen los diversos grupos interesados y con los demás elementos del programa de CIM. Existe un problema cuando los clientes ven la posición de la marca de manera distinta de cómo se presenta la empresa a sí misma.

Fuente: Cortesía de Service Metrics.

## ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN DE MARKETING

Un análisis de mercado eficaz sienta los fundamentos para el establecimiento de los objetivos de la comunicación, el segundo paso de un análisis de oportunidades de promoción. Los objetivos de la comunicación guían a los ejecutivos de cuenta y los creativos de publicidad en el diseño de los mensajes. La figura 4.4 presenta una lista de algunos de los objetivos más comunes que persiguen las organizaciones con fines de lucro.

El plan de comunicación se orienta a menudo hacia un solo objetivo. Sin embargo, el programa puede cumplir más de una meta a la vez. Es posible llevar a cabo combinaciones lógicas

- ◆ Crear conciencia de marca.
- ◆ Aumentar la demanda de la categoría.
- ◆ Modificar las creencias o actitudes de los clientes.
- ◆ Aumentar las acciones de compra.
- ◆ Estimular las compras repetitivas.
- ◆ Generar el tránsito de clientes.
- ◆ Fortalecer la imagen de la empresa.
- ◆ Aumentar la participación de mercado.
- ◆ Aumentar las ventas.
- ◆ Reforzar las decisiones de compra.

**FIGURA 4.4**  
Objetivos de la comunicación

Parte del análisis de los clientes incluye un examen del sitio Web de una empresa, desde la perspectiva del cliente.

de objetivos de comunicación. Por ejemplo, un mismo anuncio puede crear conciencia de marca y fortalecer la imagen de ésta. También es posible lograr un aumento en las ventas mediante cambios de los precios, concursos o cupones. La clave radica en que el objetivo concuerde con el medio y el mensaje.

El proceso de definir y establecer objetivos de comunicación es un elemento crucial del análisis de oportunidades promocionales. Los objetivos de la comunicación se derivan de los objetivos de marketing. Tienden a ser generales porque se relacionan con todo el plan de marketing. También deben ser mensurables. Los objetivos de marketing abarcan:

- Volumen de ventas.
- Participación de mercado.
- Utilidades.
- Rendimiento de la inversión.

Muchos profesionales de marketing creen que las **medidas de referencia** son útiles. El *benchmark* (parámetro de referencia) es un punto de partida que se estudia en relación con el grado de cambio después de una campaña promocional. Por ejemplo, gracias a un estudio de mercado, el propietario de una empresa de tintorerías podría descubrir que durante el primer año sólo 20 por ciento de los habitantes de la comunidad estaba enterado de la existencia de la empresa y que la empresa tenía una participación de 3 por ciento en el mercado total de la ciudad. Luego de una campaña con anuncios, cupones y descuentos en ciertos días de la semana (los especiales de los martes) y a personas de la tercera edad, el objetivo podría ser 30 por ciento de conciencia y 5 por ciento de participación. Esto indicaría un nivel de éxito basado en parámetros previamente establecidos.

## ESTABLECIMIENTO DE UN PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN

El tercer paso del análisis de oportunidades de promoción consiste en preparar un presupuesto de comunicación. Los presupuestos se basan en los objetivos de comunicación así como en los objetivos de marketing. Los presupuestos de comunicación difieren entre los mercados de consumo y los mercados de empresa a empresa. Por ejemplo, se asigna un porcentaje mucho mayor del presupuesto para el sector de empresa a empresa al marketing por teléfono, que al del mercado de consumo.

Los gerentes a menudo hacen supuestos poco realistas en los presupuestos de comunicación. Esto ocurre, por ejemplo, cuando el gerente supone que existe una relación directa entre los gastos en comunicación publicitarias y los ingresos provenientes de las ventas subsiguientes, lo cual es sumamente improbable. En la figura 4.5 se muestra una relación más realista. Existen varios factores que influyen en la relación entre los gastos en promoción y las ventas, por ejemplo:

- La meta de la promoción.
- Efectos de umbral.
- Efectos de aplazamiento.
- Efectos de desgaste.
- Efectos de decadencia.
- Sucesos aleatorios.

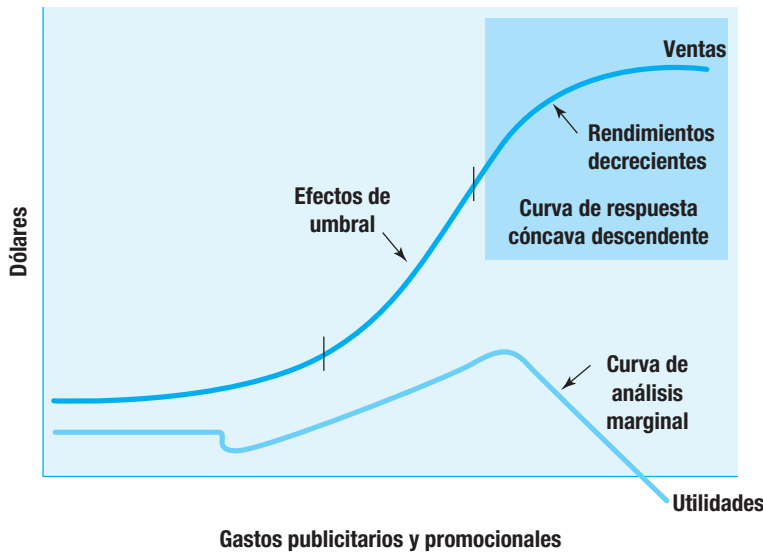
Las *metas de la comunicación* difieren dependiendo de la etapa del proceso de compra de que se trate. Por ejemplo, en el capítulo 6 se describirá un modelo llamado *jerarquía de efectos*. El modelo indica que antes de realizar una compra, el consumidor pasa por las etapas de conciencia, conocimiento, gusto, preferencia y convicción. La primera campaña promocional de Verizon Wireless estaba dirigida a crear conciencia con la frase “¿Puedes oírme ahora?”, que aparecía de manera prominente. Con el tiempo, se presentaron otros aspectos de los servicios y ventajas comparativas de la compañía. Finalmente, se añadieron los incentivos financieros para comprar el servicio. Toda la campaña comenzó en un lugar (conciencia) y terminó en otro (la compra). No sería lógico esperar que los primeros gastos promocionales crearan una relación dólar por dólar con las ventas.

En cambio, están presentes los **efectos de umbral**. Como se muestra en la figura 4.5, los primeros efectos de la publicidad son mínimos. Lo mismo se puede decir de todos los gastos de



Un supuesto poco realista sobre la relación entre gastos promocionales y ventas

**FIGURA 4.5**  
Curva de la función ventas-respuesta combinada con la curva de respuesta descendente y el análisis marginal



Para productos como las lanchas, es importante que la publicidad cree efectos de aplazamiento.

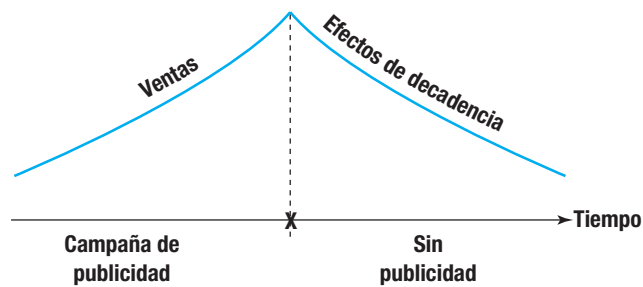
comunicación. Al principio, puede haber poca respuesta de comportamiento, en especial si sólo se usan anuncios. Con el paso del tiempo, el consumidor que está expuesto repetidamente al mensaje de marketing de una empresa se muestra dispuesto a realizar una compra.<sup>2</sup> Los cupones, muestras gratis y otras tácticas de marketing pueden ayudar a que un producto o servicio llegue al punto del umbral más pronto. Los efectos de umbral son fáciles de alcanzar en algunas circunstancias. Por ejemplo, cuando el bien o servicio es tan innovador que en poco tiempo los consumidores cobran conciencia de sus ventajas y están dispuestos a comprar el artículo de inmediato. Además, cuando las empresas lanzan nuevos productos bajo un nombre de marca fuerte y establecida, es común que el umbral se alcance con rapidez. En otros casos, lograr captar atención suficiente para estimular las ventas se convierte en un proceso prolongado.

Existe un punto en el que la campaña promocional satura el mercado. En ese punto, las inversiones adicionales tienen un impacto mínimo. La curva en forma de S que se muestra en la figura 4.5, y que se conoce como **curva de la función ventas-respuesta**, indica cuándo se presentan los *rendimientos decrecientes*. Éstos forman parte de la **función cóncava descendente**, lo que significa que los aumentos marginales en los gastos de publicidad dan por resultado aumentos cada vez menores en las ventas. Un **análisis marginal** muestra que si los gastos publicitarios y promocionales continúan, podrían incluso afectar negativamente las utilidades.

Otro factor que influye en la relación entre promoción y ventas es el **efecto de aplazamiento**. Muchos productos se compran sólo cuando se necesitan, como las lavadoras y refrigeradores. La promoción de estos productos debe diseñarse para generar efectos de aplazamiento. Esto ocurre cuando el consumidor ha estado expuesto al mensaje de la empresa durante tanto tiempo que, cuando llega el momento de comprar, la



**FIGURA 4.6**  
Modelo de efectos de decadencia



persona recuerda la empresa clave. En otras palabras, cuando una lavadora se descompone y necesita cambiarse, la meta de Maytag es que el consumidor recuerde al “técnico de reparación solitario” y su asistente. Esto significa que los productos Maytag serán tomados en consideración y que el efecto de los anuncios ha perdurado hasta que llega el momento indicado.

Los **efectos de desgaste** también complican el proceso de presupuesto de publicidad. En cierto momento, un anuncio o promoción particular simplemente se vuelve “viejo” o “aburrido”. En tales casos, los consumidores tienden a hacer caso omiso del anuncio o simplemente cambian de canal.<sup>3</sup> Incluso, es posible que los consumidores desarrollen actitudes negativas hacia la marca si les fastidia la comunicación de marketing y creen que el anuncio debería suspenderse. El reto para la comunicación de marketing es mantener el anuncio más allá de los efectos de umbral y el tiempo suficiente para captar los efectos de aplazamiento, pero no tanto como para que empiecen a presentarse los efectos de desgaste.

Además, se presentan **efectos de decadencia**. Cuando una empresa deja de anunciarse, los consumidores comienzan a olvidar el mensaje. En algunos casos, el grado de decadencia es drástico. En otros, los efectos de aplazamiento son suficientemente fuertes, de modo que puede transcurrir algún tiempo antes de que la marca abandone la conciencia del consumidor. El presupuesto promocional debe estructurarse para evitar los problemas de los efectos de decadencia, que se ilustran en la figura 4.6.

Finalmente, los sucesos aleatorios afectan la promoción. Un desastre natural o cualquier otro acontecimiento puede reducir el impacto de cualquier campaña. Normalmente, tales sucesos no pueden predecirse.

Por tanto, cuando el equipo de marketing formula el presupuesto, debe tomar en consideración los supuestos que guían el proceso. La novedad del producto, la economía y otros factores de complicación deben tenerse en cuenta durante el proceso de relacionar los gastos del presupuesto con los objetivos de marketing y comunicación.

## TIPOS DE PRESUPUESTOS

El presupuesto de comunicación se puede preparar de diversas maneras. La figura 4.7 presenta una lista de los distintos métodos que se emplean.<sup>4</sup>

### El método del porcentaje de ventas

Un método común para establecer el presupuesto de comunicación es el **método del porcentaje de ventas**. Este presupuesto se deriva de: 1) las ventas del año anterior, o 2) las ventas previstas para el año siguiente. Una de las principales razones para usar este método es su sencillez. Es relativamente fácil preparar un presupuesto con base en un porcentaje de las ventas.

Este método también presenta problemas. Primero, tiende a cambiar en la dirección contraria de lo que típicamente se necesita. Es decir, cuando las ventas aumentan, sucede lo mismo con el presupuesto de comunicación. Cuando las ventas disminuyen, el presupuesto de comunicación también se reduce. En la mayoría de los casos, cuando las ventas disminuyen, el presupuesto de comunicación debe incrementarse para invertir la tendencia. Además, durante los periodos de crecimiento, es posible que el presupuesto de comunicación no necesite incrementarse. La

**FIGURA 4.7**  
Métodos para determinar el presupuesto de comunicación de marketing

- ◆ Porcentaje de ventas.
- ◆ Igualar a la competencia.
- ◆ “Lo que podemos costear”.
- ◆ Objetivo y tarea.
- ◆ Planeación de recuperación.
- ◆ Modelos cuantitativos.

segunda desventaja importante de este método es que no asigna dinero para necesidades especiales ni para combatir las presiones competitivas. Por tanto, muchos expertos de marketing creen que las desventajas del método del porcentaje de las ventas tienden a opacar a las ventajas.

### El método de igualar a la competencia

Algunas empresas usan el **método de igualar a la competencia**. El objetivo principal de este método es impedir la pérdida de participación de mercado. A menudo se usa en mercados altamente competitivos donde las rivalidades entre competidores son intensas.

El posible inconveniente del presupuesto para igualar a la competencia es que tal vez no se gaste de manera eficiente. El gasto para igualar a la competencia no garantiza el éxito. De cualquier modo se puede perder participación de mercado. Lo importante es recordar que no es *cuánto* se gasta, sino *cómo* se distribuye el dinero y la eficacia de la campaña de marketing para conservar a los clientes y la participación de mercado.

### El método de “lo que podemos costear”

Una tercera estrategia es el **método de “lo que podemos costear”**. Esta técnica establece el presupuesto de marketing después de que se han determinado todos los demás presupuestos de la empresa. El dinero se asigna con base en lo que los líderes de la empresa creen que se puede costear. Este método indica que la gerencia tal vez no reconoce plenamente los beneficios del marketing. En cambio, los líderes de la compañía pueden ver los gastos de marketing como actividades que no generan ingresos. Las empresas nuevas y pequeñas, cuyos recursos financieros son limitados, a menudo usan el método de “lo que podemos costear”.

### El método de objetivo y tarea

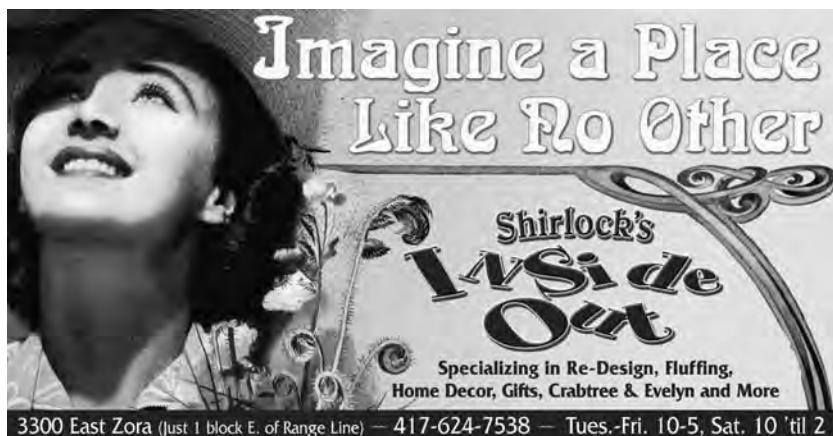
Otra técnica es el **método de objetivo y tarea**. Para preparar este tipo de presupuesto de comunicación, la gerencia prepara una lista de todos los objetivos de comunicación que desea alcanzar durante el año y luego calcula el costo de cumplir cada objetivo. El presupuesto de comunicación es la suma acumulada de los costos estimados de todos los objetivos.

Muchos expertos de marketing creen que el método de objetivo y tarea es el mejor método de presupuesto porque relaciona los costos monetarios con el logro de objetivos específicos. Por desgracia, es difícil para una empresa grande, como Procter & Gamble, usarlo. Con cientos de productos en el mercado, se necesita mucho tiempo para producir un presupuesto basado en objetivos para cada marca y categoría de producto. A pesar del reto, en alrededor de 50 por ciento de las empresas se usa alguna variante del método de objetivo y tarea para establecer presupuestos de marketing, aproximadamente igual al porcentaje de empresas que usan la técnica del porcentaje de ventas.<sup>5</sup>

### Planeación de recuperación

La **planeación de recuperación** establece una razón de publicidad a ventas o participación de mercado. Este método asigna normalmente cantidades mayores en los primeros años para que produzcan rendimientos en años posteriores.<sup>6</sup> Con la asignación de cantidades mayores al principio del lanzamiento de un producto nuevo, se crea conciencia de marca y valor capital de marca. Luego, a medida que se acepta la marca y se generan ventas, se necesita un porcentaje menor de recursos de publicidad para mantener el crecimiento objetivo. Este método de presupuesto se basa en el concepto de los efectos de umbral y la idea de los rendimientos decrecientes. Una empresa que ha llegado al punto de umbral máximo no debe seguir invirtiendo dinero en publicidad que sólo produce rendimientos decrecientes. En cambio, una empresa puede mantener la conciencia y el valor capital de marca si invierte de manera más eficaz sus fondos de marketing. La promoción y publicidad futuras se dirigirán a segmentos de mercado y grupos de consumidores específicos en lugar de simplemente incrementar el volumen de fondos de marketing gastados.

Para una empresa pequeña, como Sherlock's Inside Out, es esencial presupuestar una cantidad suficiente de fondos para crear conciencia de marca.



### Modelos cuantitativos

En algunos casos, se pueden desarrollar simulaciones por computadora para modelar la relación entre los gastos de publicidad o promoción con las ventas y las utilidades. Estos modelos están lejos de ser perfectos, pero tienen la ventaja de tomar en cuenta el tipo de industria y producto cuando se crea el modelo. En la mayoría de los casos, los modelos cuantitativos se limitan a organizaciones grandes con departamentos de informática y estadística de amplias capacidades.

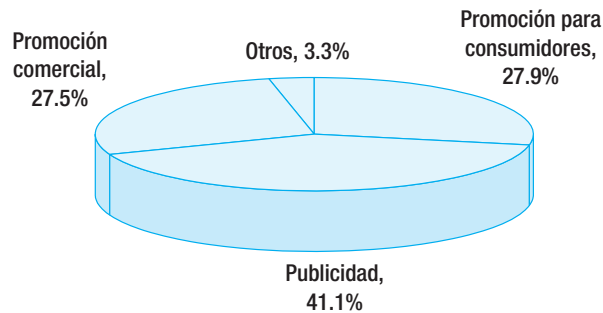
### PRESUPUESTO DE GASTOS

Un presupuesto se finaliza cuando la empresa ha especificado cómo se gastarán los fondos en cada una de las herramientas de comunicación más importantes. La publicidad en medios representa por lo general alrededor de 41 por ciento del presupuesto de marketing. La promoción comercial recibe aproximadamente 28 por ciento y la promoción para consumidores promedio alrededor de 28 por ciento (véase la figura 4.8).<sup>7</sup> Sin embargo, estos porcentajes varían considerablemente de una industria a otra. Los fabricantes de productos de consumo gastan más en promoción comercial dirigida a los comerciantes al detalle o minoristas. Las empresas de servicios tienden a gastar más en publicidad que en medios. Los presupuestos también varían por tipos de productos. Por ejemplo, en el caso de muñecas y juguetes de peluche, el gasto promedio en publicidad en medios, como porcentaje de las ventas, es de 11.2 por ciento, mientras que los gastos de publicidad de ropa de hombres en los medios de comunicación representan sólo 3.3 de las ventas.<sup>8</sup>

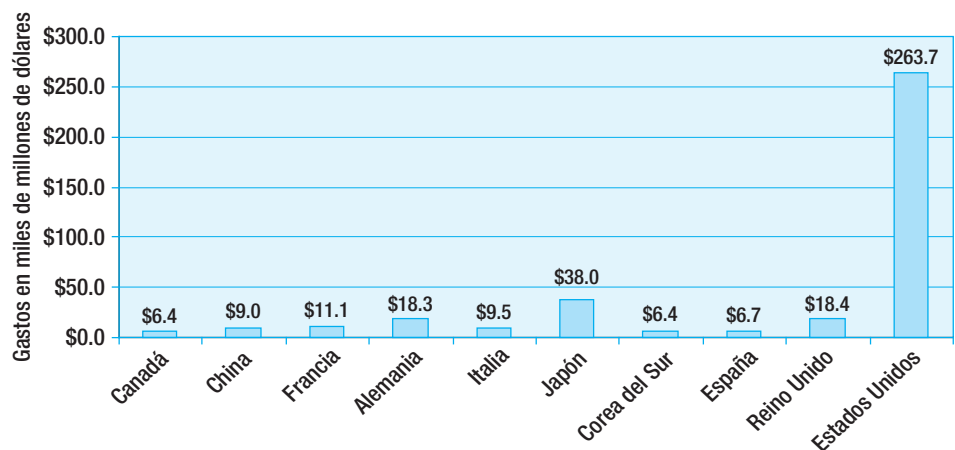
Estados Unidos ocupa el primer lugar del mundo en gastos anuales de publicidad, con 263,700 millones de dólares. Esta cifra es aproximadamente siete veces más que la del país que le sigue más de cerca.<sup>9</sup> En la figura 4.9 se presenta el gráfico de los 10 principales países en términos de gasto total de publicidad.

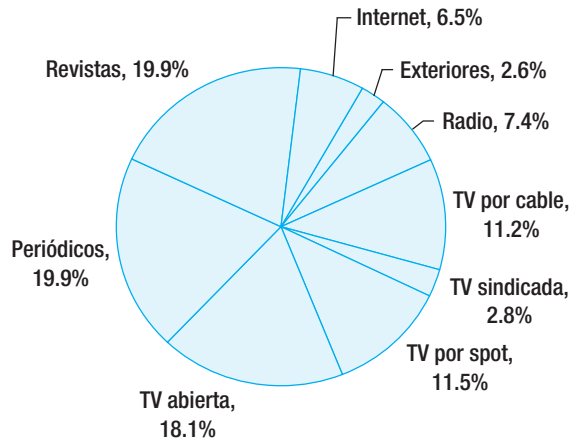
La manera en que se distribuyen los fondos de publicidad entre los diferentes medios se muestra en la figura 4.10. La leyenda “TV local” representa los anuncios que se compran a una estación de televisión local para transmitirse únicamente en dicha estación. La publicidad en televisión abierta y por cable se refiere a los anuncios nacionales que se transmiten en todos los sistemas que tienen esos canales. El medio de más rápido crecimiento es Internet.<sup>10</sup>

**FIGURA 4.8**  
Desglose de gastos de marketing



**FIGURA 4.9**  
Gastos de publicidad en los 10 países principales





**FIGURA 4.10**  
Gastos de publicidad por tipo de medio

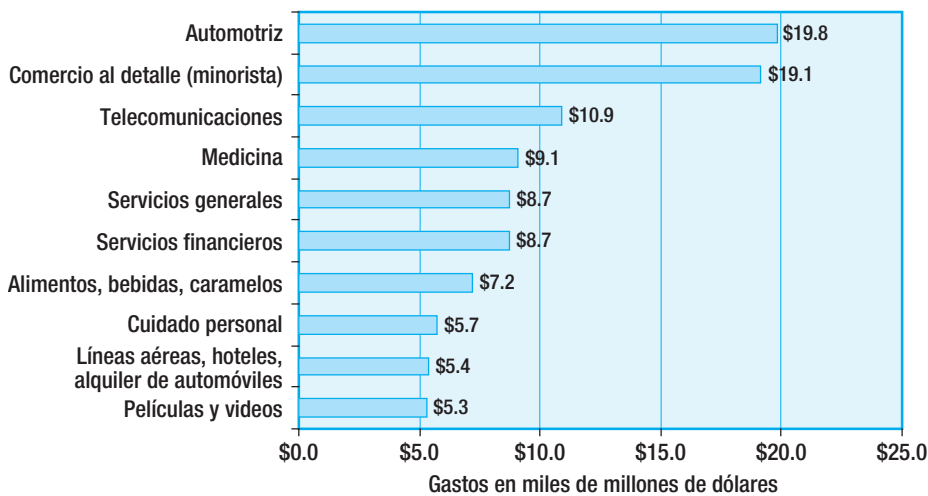
Fuente: Basado en "100 Leading National Advertisers", Advertising Age Datacenter 2007 Marketing Profiles Yearbook (25 de junio de 2007), p. 7.

La figura 4.11 muestra el total de gastos de publicidad en las 10 industrias principales.<sup>11</sup> Como indican los dos gráficos, la forma en que se gastan los fondos de publicidad por tipo de medio y en cada industria varía considerablemente. Cuando finaliza el proceso de presupuesto, los líderes de la empresa deben estar convencidos de haber asignado los fondos atinadamente para incrementar la eficacia del programa de comunicación de marketing. Aunque los montos y porcentajes específicos varían, la meta general es la misma: lograr los objetivos de marketing establecidos en el plan.

## PREPARACIÓN DE ESTRATEGIAS PROMOCIONALES

El cuarto paso de un programa de análisis de oportunidades de promoción consiste en preparar una estrategia general de comunicación para la empresa y sus productos. Las **estrategias** son lineamientos generales relacionados con la esencia de los esfuerzos de marketing de la empresa. Las estrategias marcan la dirección a largo plazo de todas las actividades de marketing.

Un ejemplo excelente de una estrategia general de comunicación se encuentra en los esfuerzos de marketing de Mountain Dew. El mercado principal de esta empresa está compuesto de adolescentes y adultos jóvenes. Como resultado, la comunicación se dirige a ese mercado usando eslóganes como "Do the Dew", "Been There Done That" (algo así como "Al ritmo de Dew" y "Ya lo he experimentado"), etcétera. Los comerciales orientados a la acción que presentan actividades de alto riesgo se diseñan para atraer a los jóvenes (y a los "jóvenes de corazón"), que están más dispuestos a correr "riesgos" con los productos que prueban y adoptan. El tema general del programa de comunicación de Mountain Dew guía todas las demás actividades.



**FIGURA 4.11**  
Gastos de publicidad en 10 industrias

Fuente: Basado en "100 Leading National Advertisers", Advertising Age Datacenter 2007 Marketing Profiles Yearbook (25 de junio de 2007), p. 7.

Es crucial que las estrategias de comunicación correspondan al mensaje general de la empresa y se relacionen cuidadosamente con las oportunidades identificadas por el análisis de mercado de la comunicación. Las estrategias de comunicación deben relacionarse directamente con los objetivos de marketing de una empresa. Las estrategias deben poder realizarse con las asignaciones disponibles en los presupuestos de comunicación y marketing. Una vez que las estrategias se ponen en marcha, no se modifican a menos que ocurran acontecimientos importantes. Sólo los cambios en el mercado, nuevas fuerzas competitivas o nuevas oportunidades promocionales deben ser causa de que las empresas modifiquen las estrategias.

### Correspondencia entre las tácticas y las estrategias

Las **tácticas** son las actividades realizadas para apoyar las estrategias e incluyen campañas promocionales diseñadas en torno a temas basados en los objetivos estratégicos. Por ejemplo, Kellogg’s trata de aumentar las ventas de cereales mediante el diseño de características fuera de lo común para ciertas festividades, como los Rice Krispies para Halloween y Navidad.

Las tácticas no sustituyen a las estrategias, ni deben distraer a los consumidores del mensaje o tema uniforme que la empresa intenta crear. Al mismo tiempo, agregan entusiasmo o interés a lo que la empresa realiza habitualmente. Las promociones de días festivos, las ventas de aniversario y una variedad de otros sucesos pueden ser la base de una oferta promocional. Los métodos empleados en las campañas tácticas incluyen:

- Anuncios basados en el tema principal o en algún subtema.
- Incentivos para ventas personales (gratificaciones y premios para los representantes de ventas).
- Promoción de venta (carteles, exhibidores en el punto de compra, exhibidores cabecera de góndola, exhibidores independientes).
- Empaques y etiquetas especiales del producto.
- Cambios de precios.

Además de los métodos para comunicarse con los consumidores y los representantes de ventas que ofrecen los productos, las empresas pueden añadir otros incentivos. Los siguientes artículos se incluyen en los esfuerzos tácticos:

- Cupones.
- Certificados de regalo.
- Paquetes de oferta (un segundo producto adjunto al primero).
- Envases especiales (por ejemplo, jarras decoradas para días festivos o vasos de refrescos).
- Concursos y premios.
- Devoluciones.
- Descuentos por volumen (paquetes más grandes, promociones de “pague dos y llévase tres”, etcétera).

Una estrategia de mensajes creativos se combina con la táctica de marketing de incluir un cupón para estimular las ventas de la loción corporal medicada Gold Bond.

El anuncio de Gold Bond que se muestra en esta sección usa un cupón del fabricante para estimular a la gente a comprar el producto. El uso creativo de un paisaje invernal nevado resalta los beneficios del producto Gold Bond. Cuanto más creativa sea la campaña, mayores serán las probabilidades de que la empresa sobresalga en la saturación y sea reconocida en el mercado.

Cuando concluye el análisis de oportunidades de promoción, los líderes de la empresa y el departamento de marketing deben comprender la situación de marketing de la organización y contar con información específica sobre las fortalezas y debilidades internas en el área de promoción. También deben tener conciencia de las oportunidades de comunicación presentes en el entorno, así como las amenazas que pudieran existir para el programa de marketing de la empresa. Deben estudiar y entender la competencia de la organización en la máxima medida posible. Además, deben definir los mercados objetivo y esta-



- ◆ Identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.
- ◆ Encontrar oportunidades de mercado.
- ◆ Adecuar las fortalezas de la empresa a los grupos más lucrativos de clientes.
- ◆ Centrar los gastos presupuestados en segmentos específicos de consumidores o empresas.

**FIGURA 4.12**  
Ventajas de la segmentación de mercado

blecer los presupuestos. A continuación, los líderes de marketing de la empresa pueden establecer estrategias y tácticas que guíen los esfuerzos para alcanzar objetivos de marketing específicos y metas de desempeño.

Las siguientes secciones describen dos ingredientes fundamentales del análisis de oportunidades promocionales con mayor detalle. El primero es el estudio de la segmentación del mercado de consumidores y de empresa a empresa. El segundo es extender el análisis de oportunidades promocionales a los mercados globales o internacionales.

## SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Los expertos de CIM usan la segmentación del mercado para distinguir entre grupos específicos de compradores. La **segmentación del mercado** es el proceso de identificar grupos específicos de compradores con base en sus necesidades, actitudes e intereses. Un **segmento del mercado** es un conjunto de empresas o grupo de consumidores particulares con características distintivas. Los esfuerzos de segmentación del mercado son de gran valor para realizar el análisis de oportunidades de promoción. Las principales ventajas se enumeran en la figura 4.12.

La segmentación debe diseñarse para generar lealtad a la marca y mejorar las probabilidades de éxito del plan de marketing. Para considerar que un segmento del mercado es un objetivo viable de una campaña específica de comunicación de marketing, debe pasar las siguientes pruebas:

- Los particulares o empresas del segmento del mercado deben ser similares en naturaleza, tener las mismas necesidades, actitudes, intereses y opiniones. Esto significa que las personas o empresas *dentro* del segmento son *homogéneas*.
- El segmento del mercado difiere de la población en su conjunto. Los segmentos son distintos unos de otros y de la población en general.
- El segmento del mercado debe ser suficientemente grande para que resulte viable, en términos financieros, tratar de captarlo por medio de una campaña de marketing por separado.
- El segmento del mercado debe ser alcanzable a través de algún tipo de medio o método de comunicación de marketing.

Los investigadores de mercado invierten considerables recursos y tiempo en trabajar para identificar segmentos de calidad del mercado. Los segmentos del mercado se agrupan en dos categorías generales: 1) mercados de consumidores y 2) mercados de empresa a empresa. En la siguiente sección se describe cada uno de estos segmentos con mayor detalle.

## SEGMENTACIÓN DEL MERCADO POR GRUPOS DE CONSUMIDORES

En muchos casos, los usuarios finales son el mercado objetivo principal de las ofertas de una empresa. Los programas eficaces de CIM identifican grupos de consumidores que son compradores en potencia y que tienen cosas en común, como actitudes, intereses o necesidades. Estos métodos de segmentación del mercado de consumidores se enumeran en la figura 4.13.

- ◆ Demografía.
- ◆ Psicografía.
- ◆ Generaciones.
- ◆ Geografía.
- ◆ Geodemografía.
- ◆ Beneficios.
- ◆ Utilización.

**FIGURA 4.13**  
Métodos de segmentación de los mercados de consumidores

## Segmentos basados en la demografía

Como se muestra en la figura 4.13, el primer método de segmentación usa la demografía. La **demografía** comprende las características de la población. Las variables típicas de segmentación demográfica son género, edad, educación, ingreso y origen étnico. Las empresas crean bienes y servicios para satisfacer las necesidades de cada segmento demográfico.

### Género

Uno de los principales aspectos demográficos es el género. Los hombres y las mujeres compran diferentes productos, productos parecidos con características diferentes (por ejemplo, los desodorantes), los mismos productos por distintas razones (estéreos, televisores), y los mismos productos después de verse influidos por diferentes tipos de recursos que les llegan por distintos medios.

Las mujeres se han convertido en un mercado importante de lugares de escapada, y las agencias de viajes comercializan ahora oportunidades específicas de viajes para mujeres. Una encuesta realizada por AAA concluyó que 24 por ciento de las estadounidenses ha salido de vacaciones breves con una o varias otras mujeres en los últimos tres años y 39 por ciento de ellas planea hacer un viaje breve sólo para mujeres en el futuro.<sup>12</sup> Los siguientes son algunos de los paquetes exclusivos para mujeres que ofrecen las agencias de viajes:

- Un safari artístico de 3 días en Carmel-by-the-Sea, California.
- Un crucero de una semana, sólo para mujeres, a las islas Galápagos, que incluye excursiones para admirar a las tortugas gigantes, navegar en kayak, bucear y visitas guiadas por la naturaleza.
- Una aventura de 4 días con paseos en trineo tirado por perros en los bosques del norte de Minnesota.
- Una excursión de 2 días con actividades de mar y tierra en Pismo Beach, California.
- Un campamento de 3 días para vaqueras, en los viñedos de California, que incluye montar a caballo, lazar vaquillas y bailes folclóricos en fila.

El marketing para mujeres implica algo más que sólo crear y vender productos orientados hacia las mujeres. Un estudio reciente reveló que las mujeres tienen un impacto enorme en los hábitos de gasto de los hombres. BMW Motorcycles reconoció que las mujeres ejercen una enorme influencia en las decisiones de compra de motocicletas de lujo. Un sujeto de uno de los programas de investigación de la empresa afirmó que “si mamá no está contenta, nadie está contento”. Con mucha frecuencia, las parejas usan motocicletas de lujo para realizar recorridos de grandes distancias. Esto se convirtió en un factor importante en el desarrollo de una nueva motocicleta y en la creación de su posición de mercado. La K 1200 LT de BMW tiene calefacción en los asientos

y respaldos con controles independientes tanto para el pasajero como para el conductor. Un hombre tiende a ver una motocicleta en términos de estilo, potencia, motor y manejo. Una mujer se fija en otros aspectos, sobre todo en el confort. En este caso, BMW Motorcycles capitalizó lo que aprendió de la investigación de mercado y se aseguró de que la motocicleta llegara a los dos públicos que deseaba captar: los hombres, como compradores principales, y las mujeres, como influencia en la toma de decisión. Cada uno fue parte importante de la campaña promocional.<sup>13</sup>

### Edad

Otra característica demográfica es la edad. Las campañas de marketing se dirigen a niños, jóvenes, adultos de mediana edad y personas mayores. Algunas campañas combinan factores relacionados con la edad con otras características demográficas, como el género. La creación de combinaciones lógicas con otros segmentos es



Fuente: Cortesía de Bijan Fragrances, Inc.

Un anuncio de Bijan dirigido a las mujeres.

Un anuncio de BMW Motorcycles se dirigió a los hombres, como compradores principales, y a las mujeres, como influencia importante en la toma de decisión.

Fuente: Cortesía de BMW of North America, LLC. © 1999 BMW of North America, Inc. Todos los derechos reservados. La marca y el logotipo de BMW están registrados. Este anuncio se reproduce con autorización de BMW of North America, Inc., sólo para propósitos promocionales.



Fuente: Cortesía de BMW Motorcycles



Fuente: Cortesía de Bozell Worldwide, Inc.

Un anuncio de leche basado en los beneficios nutricionales, dirigido a las mujeres.



Fuente: Cortesía de Bozell Worldwide, Inc.

Un anuncio de leche basado en los beneficios nutricionales, dirigido a los hombres.

un método común de segmentación. Por ejemplo, las mujeres mayores pueden ser el objetivo principal de tipos específicos de vitaminas y otros productos relacionados con la edad. Hay más probabilidades de que las mujeres jóvenes que trabajan y tienen hijos se fijen en anuncios de productos prácticos (alimentos y bocadillos listos para comer, talleres de cambio rápido de aceite y lubricación, etcétera). Otros grupos pueden comprar vitaminas, bocadillos y cambiar el aceite a sus automóviles, pero se pueden captar segmentos individuales con mensajes dirigidos a un grupo particular de necesidades.

Los *niños* tienen un impacto muy grande en las decisiones de compra de los padres. Los recursos para los niños pueden reunir varios elementos, como anuncios, mercancía basada en los anuncios y selecciones de otros medios. Los niños a quienes les atrae Harry Potter pueden comprar juguetes, ver las películas, comprar los libros y prestar atención a los anuncios que usan el tema de Harry Potter, como cuando Burger King, KFC y Taco Bell se combinaron para patrocinar conjuntamente una campaña.

Además de los niños, otro grupo demográfico basado en la edad que atrae a muchas empresas es el de los *adultos mayores*, que se definen como personas de más de 55 años. En el pasado, todos los adultos mayores eran tratados como un solo mercado y tendían a ser estereotipados en los anuncios. Los representaban como abuelos ancianos; como jardineros frágiles y apasionados; o disfrutando de una jubilación dichosa que quedaba evidenciada por un paseo por la plaza tomados de las manos con sus parejas. Los adultos mayores no son un grupo homogéneo. Ni les gusta que les digan que están envejeciendo. Las empresas que han tenido éxito con este segmento del mercado comprenden a los adultos mayores y saben cómo relacionarse con ellos, ya que entienden el valor que los adultos mayores atribuyen a sus amistades, comunidades y otras actividades de la vida. Los profesionales de marketing reconocen que el segmento llamado “adultos mayores” es, en realidad, una compilación de grupos más pequeños de individuos, cada uno con diferentes estilos de vida, intereses y opiniones.<sup>14</sup>

### Ingreso

Una variable importante de segmentación demográfica para muchos productos y servicios es el ingreso individual o familiar. El gasto se dirige normalmente a las categorías más amplias



de productos: 1) artículos de primera necesidad; 2) artículos diversos; y 3) artículos de lujo. Los niveles más bajos de ingresos significan que los consumidores compran sobre todo productos de primera necesidad, como comida, ropa, artículos de limpieza, etcétera. Conforme aumenta el ingreso, los miembros de la familia compran más productos clasificados como artículos diversos, que son cosas que “es bonito tener”, pero que no son absolutamente necesarias. Los artículos diversos incluyen televisores, computadoras, reproductores de discos compactos y otros bienes duraderos. Las vacaciones son también gastos diversos. Los artículos de lujo son cosas que la mayoría de la gente no puede costear, o que sólo puede pagar una vez en la vida, a menos que la familia sea de ingresos altos. Los artículos de lujo incluyen yates, automóviles caros, vacaciones en centros turísticos extravagantes y otros bienes y servicios de alto costo. Los profesionales de marketing trabajan en colaboración estrecha con los creativos para adaptar los mensajes a los diferentes grupos de ingreso y seleccionar los medios idóneos para esos grupos.

### Grupos étnicos

En el año 2010, la mayoría de los estadounidenses no serán blancos. En la actualidad, muchos anuncios y comunicación de marketing se redactan todavía desde la perspectiva del blanco anglosajón. Esto representa tanto una oportunidad como una amenaza: una oportunidad para las empresas que sean capaces de adaptar sus mensajes a otras culturas y legados, y una amenaza para las que no lo logren.

El marketing étnico implica más que gastar dinero en estaciones radiofónicas étnicas, o contratar agencias de publicidad propiedad de grupos étnicos y traducir los anuncios de inglés a español. Es más que incluir a afroamericanos o asiáticos estadounidenses en los anuncios. El marketing étnico exitoso requiere entender a los distintos grupos étnicos y redactar comunicación de marketing que hable a las culturas y valores específicos.

Los tres grupos étnicos más importantes en Estados Unidos son los afroamericanos, los hispanos y los asiáticos estadounidenses. Se espera que el poder adquisitivo de estos tres grupos llegue a 3 billones de dólares en 2011.<sup>15</sup> Además, un gran número de inmigrantes llega de India y Pakistán. Otros grupos grandes proceden del Medio Oriente y los países de Europa Oriental. Cada grupo étnico contiene múltiples subgrupos. Por ejemplo, la comunidad asiática abarca personas de ascendencia coreana, japonesa, filipina, vietnamita y china. La comunidad hispana está compuesta por sudamericanos, mexicanos, cubanos y puertorriqueños.

Aunque diferentes en muchos sentidos, existen varios hilos comunes entre estos grupos étnicos. Todos tienden a ser más leales a las marcas que sus homólogos blancos. Valoran la calidad y están dispuestos a pagar un precio mayor por la calidad y la identidad de marca. Valoran las relaciones con las empresas y son leales a quienes hacen el esfuerzo de establecer conexión con ellos.

Para vender con eficacia a los grupos étnicos, los expertos de marketing buscan métodos creativos que respeten las diferencias étnicas entre los habitantes de Estados Unidos y, al mismo tiempo, resalten sus semejanzas. Para lograr esto se necesita que las agencias de publicidad y marketing comprendan los matices y sutilezas del multiculturalismo. Participar en el patrocinio de eventos étnicos y de minorías ayuda a establecer lazos con grupos étnicos específicos.

El marketing étnico es parecido en ciertos sentidos al marketing global. Es importante presentar un mensaje general, que luego se adapta para satisfacer las necesidades y valores de los diversos grupos. Lograr con éxito esta integración del mensaje general con las características de las culturas individuales produce ganancias valiosas en lealtad a la empresa y sus marcas, y diversifica los mercados que la empresa puede atender con eficacia.

### Psicografía

La demografía es relativamente fácil de identificar. Sin embargo, estas características no explican cabalmente por qué la gente compra productos concretos o marcas específicas, ni el tipo de recurso que puede usarse para llegar a ellos. Para contribuir al esfuerzo de marketing mientras se recopila informa-

Un anuncio de Skechers con un enfoque multiétnico.



ción demográfica, se han creado perfiles psicográficos. La **psicografía** surge de las pautas de respuesta que revelan las actividades, intereses y opiniones (AIO) de una persona. Las medidas de AIO pueden combinarse con información demográfica para ayudar a los especialistas de marketing a comprender mejor el mercado que se desea captar.<sup>16</sup>

SRI Consulting Business Intelligence ofrece una clasificación popular de los estilos de vida usando la segmentación psicográfica. La tipología VALS2 clasifica a los encuestados en ocho grupos diferentes con base en los recursos y en la medida en que se orientan a la acción.<sup>17</sup> La tipología VALS2 incluye los siguientes segmentos:

- **Innovadores** Exitosos, sofisticados y receptivos a las nuevas tecnologías. Sus compras reflejan gustos cultivados por productos selectos y caros.
- **Pensadores** Consumidores educados, conservadores y prácticos que valoran el conocimiento y la responsabilidad. Buscan durabilidad, funcionalidad y valor.
- **Ganadores** Consumidores conservadores, orientados a las metas, comprometidos con su carrera profesional y familia. Prefieren productos de prestigio establecido que demuestran éxito a sus iguales.
- **Experimentadores** Consumidores jóvenes, entusiastas e impulsivos que buscan variedad y emoción y gastan sumas considerables en moda, entretenimiento y socialización.
- **Creyentes** Consumidores convencionales y conservadores que se centran en la tradición, la familia, la religión y la comunidad. Prefieren marcas establecidas y prefieren los productos nacionales.
- **Esforzados** Consumidores muy modernos, amantes de la diversión, a quienes les preocupa la opinión y aprobación de los demás. Demuestran su capacidad de compra a sus iguales.
- **Hacedores** Consumidores autosuficientes que tienen la habilidad y la energía necesarias para llevar a cabo proyectos, respetan la autoridad y no les impresionan las posesiones materiales.
- **Sobrevivientes** Preocupados por la seguridad y la previsión, se centran en satisfacer necesidades más que en cumplir deseos. Son leales a las marcas y compran productos con descuento.

Un anuncio dirigido a adultos mayores del Programa Geriátrico de Salud Conductual que ofrece el McCune Brooks Hospital.

Este tipo de información ayuda a los profesionales de marketing a diseñar comunicación más eficaz. Por ejemplo, para atraer a los esforzados se requiere que los anuncios transmitan productos divertidos y muy modernos. Los anuncios para creyentes deben centrarse más en la tradición y los valores.

### Segmentos basados en generaciones

Muchas campañas de marketing se dirigen a grupos generacionales. Este método no requiere el uso de información psicográfica para enriquecer los datos demográficos, ya que posee parte de la riqueza de la psicografía. El concepto en el que se basa el marketing para cohortes generacionales es que las experiencias comunes y sucesos vividos crean lazos entre las personas que tienen aproximadamente la misma edad.

La segmentación generacional toma en cuenta que la gente experimenta sucesos externos significativos en los últimos años de adolescencia y primera juventud, que producen un impacto en sus valores sociales, actitudes y preferencias. Con base en experiencias similares, estos grupos de personas desarrollan preferencias comunes en cuanto a música, alimentos y otros productos. También tienden a responder a los mismos tipos de recursos de marketing. A partir de esta idea se han identificado seis cohortes o generaciones. En la tabla 4.1 se presentan estas cohortes, así como algunas de sus características fundamentales.

**Generations**  
"A Geriatric Behavioral Health Program"

Providing services to Seniors to promote a better quality of life

**mbh**  
mccune-brooks hospital  
Carthage, MO 64836 • 417-359-2300

TABLA 4.1 Características de los segmentos generacionales

Nombre del segmento	Año de nacimiento	Características
Generación Y	1978–2002	Gastan en ropa, automóviles, educación universitaria, televisores y aparatos estereofónicos. Noventa por ciento vive en el hogar paterno, en un dormitorio universitario o alquila un departamento.
Generación X	1965–1977	Se centran en la familia y los hijos. Gastan en comida, vivienda, transporte y servicios personales.
Segunda generación de la posguerra	1954–1964	Se centran en el hogar y la familia. Gastan en el pago de hipoteca de su casa, mascotas, juguetes, equipo de juegos infantiles y grandes artículos recreativos.
Primera generación de la posguerra	1952–1953	Gastan en renovar sus casas, garantizar la educación e independencia de sus hijos y artículos de lujo, como botes.
Adultos mayores	Hasta 1951	La mayoría tiene ingresos fijos. Gastan mucho en atención de la salud y en los artículos médicos relacionados.

**Fuente:** Basado en Dana-Nicoleta Lascu y Kenneth E. Clow, *Essentials of Marketing* (Cincinnati, OH: Atomic Dog Publishing, 2007).

### Segmentación por zona geográfica

Otra forma de segmentación es por zona o región geográfica. Este método es especialmente útil para los comerciantes al detalle o minoristas que tratan de limitar sus programas de comunicación de marketing a áreas específicas. También ayuda a una empresa a realizar una campaña de correo directo en un área seleccionada. La principal desventaja de este método es que todos los que se encuentran en la zona geográfica reciben la comunicación de marketing o se exponen al anuncio, sin importar el interés en el producto o servicio. La segmentación geográfica no permite a una empresa centrarse en un mercado objetivo más específico que abarca sólo a aquellos que más probablemente realizarán compras.

### Segmentación geodemográfica

Una forma híbrida de segmentación geográfica permite a las empresas enriquecer los métodos geográficos de segmentación. Esta nueva y eficaz forma de segmentación, llamada *geodemografía*, identifica a los posibles clientes a partir de la información demográfica, geográfica y psicográfica.

La segmentación geodemográfica es especialmente beneficiosa para empresas nacionales que emprenden campañas de correo directo o usan promociones de reparto de muestras. Es muy caro y poco sensato enviar por correo una muestra a cada hogar. En la geodemografía, las muestras se envían sólo a los hogares que se ajustan al perfil del mercado objetivo. Por ejemplo, las universidades e institutos de enseñanza superior usan la geodemografía para localizar códigos postales de comunidades que coinciden con los perfiles de sus estudiantes.

Una empresa, PRIZM (Potential Rating Index by Zip Marketing) se especializa en geodemografía. PRIZM ha identificado 62 segmentos de mercado diferentes en Estados Unidos. La empresa ha categorizado cada código postal de Estados Unidos. El concepto en que se basa PRIZM es que los códigos postales representan los barrios donde vive gente que tiene características relativamente uniformes. Los consumidores tienden a sentirse atraídos hacia barrios donde vive gente parecida a ellos. Reconociendo que más de un segmento del mercado puede vivir en un código postal, PRIZM identifica los principales segmentos de mercado dentro de cada código postal.<sup>18</sup>

Un mapa codificado por PRIZM del centro de Jackson, Mississippi, identifica dos grupos principales. El sector predominante es el de los residentes de “Southside City”. Este grupo está compuesto sobre todo de afroamericanos jóvenes y ancianos, que trabajan como obreros y perciben salarios bajos. Tienden a tener niveles inferiores de educación formal, alquilan departamentos y leen revistas deportivas y de moda. El segundo grupo dentro del centro de Jackson lo componen los barrios “Towns and Gowns”. Los habitantes de Towns and Gowns también alquilan departamentos, pero tienden a ser graduados universitarios que trabajan en oficinas o como profesionales independientes y perciben mejores salarios. A este grupo le gusta esquiar,

lee revistas de belleza y acondicionamiento físico y usar con frecuencia tarjetas en cajeros automáticos.<sup>19</sup>

El marketing geodemográfico se ha expandido a Internet. Adfinity es un programa diseñado por Intelligent Interactions. Permite al anunciante dirigir anuncios específicos a usuarios Web con base en datos demográficos definidos por el usuario. Cuando los usuarios visitan los sitios Web, con frecuencia proporcionan sus nombres y direcciones, además de otra información demográfica. Mientras el usuario navega por el sitio, el software Adfinity obtiene acceso al archivo del usuario para colocar un anuncio dirigido en la página. Para ampliar su poder y eficacia, Adfinity formó una alianza estratégica con PRIZM. Cuando un usuario accede a un sitio Web, se le compara con datos de los 62 grupos de PRIZM. Con base en el estilo de vida e intereses de ese grupo, se envían mensajes que coinciden con el usuario. Una persona del grupo “Suites Ejecutivas” verá anuncios de jazz o libros de negocios, porque la gente del grupo de Suites Ejecutivas prefiere esos artículos.



La segmentación por beneficios se usa a menudo en la industria vitivinícola.

### Segmentación por beneficios

La segmentación por beneficios se centra en las ventajas que los consumidores reciben del producto en lugar de hacerlo en las características de los consumidores. La información demográfica y psicográfica se puede combinar con la información de los beneficios para identificar los segmentos. Luego, el equipo de marketing puede tratar de comprender mejor a los consumidores de cada segmento.

La segmentación por beneficios se ha usado en mercado de acondicionamiento físico. Las personas que hacen ejercicio con regularidad pertenecen a uno de tres segmentos de beneficios. El primer grupo, los “ganadores”, hacen lo que sea necesario para mantenerse aptos físicamente. Este segmento tiende a estar formado por jóvenes en ascenso en la escala social y orientados a carreras profesionales. El segundo grupo, los “aficionados a las dietas”, se ejercitan para mantener el peso adecuado y mejorar el aspecto físico. Este grupo tiende a estar formado por mujeres de más de 35 años. Se interesan principalmente en programas confiables de bienestar físico que ofrecen hospitales y nutricionistas especializados en control de peso. El tercer grupo, los “interesados en la superación personal”, hacen ejercicio para sentirse mejor y controlar los gastos médicos.<sup>20</sup> Entender que las personas hacen ejercicio por diferentes razones ofrece material excelente para diseñar programas de marketing.

### Segmentación por utilización

El último tipo de segmentación de los consumidores se basa en la utilización o las compras del cliente. La meta de la segmentación por utilización es proporcionar el más alto nivel de servicio a los mejores clientes de la empresa y promoverla entre los usuarios ocasionales o moderados. La segmentación por utilización también tiene el objetivo de maximizar las ventas en todos los grupos de usuarios.

Los equipos de marketing de muchas empresas identifican a los usuarios intensivos mediante bases de datos internas. Con escáneres de códigos de barras, sistemas en el punto de venta y datos de tarjetas de crédito, débito y de transacciones, los especialistas internos de marketing pueden acumular una gran cantidad de información sobre los clientes. Muchos se enteran que entre 10 y 30 por ciento de los clientes de una empresa genera entre 70 y 90 por ciento de las ventas totales. En lugar de usar empresas como PRIZM para crear grupos de clientes, las empresas los generan a partir de estas bases de datos. Los clientes se colocan en grupos basados en actitudes comunes, estilos de vida y comportamiento pasado de compras. Esta técnica ofrece a la empresa las siguientes ventajas:<sup>21</sup>

1. Un esquema de clasificación significativa para agrupar a los clientes, basado en los clientes reales de la empresa.
2. La capacidad de reducir grandes volúmenes de datos de los clientes a unos cuantos grupos concisos y utilizables.

3. La capacidad de asignar un número de código de grupo a cada cliente en la base de datos. Cada número se basa en las compras reales del cliente, así como en otras características (por ejemplo, dirección, cantidad gastada, pago a crédito o al contado, etcétera).
4. La capacidad de medir el crecimiento y migración de los clientes a través del tiempo y de un grupo a otro, lo que permite la evaluación de los programas de marketing.
5. La capacidad de usar una base de datos para desarrollar varios grupos con base en los diferentes beneficios o usos.

No todas las empresas tienen bases de datos tan extensas. Para estos tipos de empresas, varias compañías venden y proporcionan bases de datos de consumidores, que se pueden relacionar con los registros del cliente por medio de un nombre, dirección o número del seguro social. Estas bases de datos comerciales contienen información típica, como ingreso familiar, las edades de los miembros de la familia, la antigüedad y tipo de residencia, información sobre propiedad de automóviles y teléfonos.

En resumen, los segmentos del mercado de consumidores pueden identificarse de diversas maneras. Los mejores métodos de segmentación se basan en las circunstancias de la empresa. Al elegir los segmentos del mercado que se desea captar, el especialista de marketing busca los grupos que se ajustan mejor a los productos y servicios de la compañía, así como al mensaje general de marketing. Luego, el mensaje se puede estructurar para satisfacer las necesidades de diferentes segmentos del mercado.

## SEGMENTACIÓN DEL MERCADO DE EMPRESA A EMPRESA

Algunos métodos que ayudan a identificar los segmentos del mercado de consumidores también pueden usarse para descubrir los segmentos del mercado de empresa a empresa. También existen otros métodos. La figura 4.14 contiene una lista de los diversos tipos de segmentos del mercado de empresa a empresa. Recuerde que, al igual que en los mercados de consumidores, los objetivos principales de la segmentación son ofrecer mejor atención al cliente y agrupar a clientes homogéneos en grupos para fortalecer los esfuerzos de marketing.

### Segmentación por industria

Un método que se emplea para examinar a los posibles clientes es por industria. Muchos especialistas de marketing usan el sistema de codificación NAICS (Sistema Norteamericano de Clasificación Industrial). NAICS permite al equipo de marketing examinar industrias específicas, como la de la construcción (23) o el comercio mayorista (42). También es posible estudiar segmentos dentro de categorías específicas. Por ejemplo, NAICS codifica los servicios de atención médica y asistencia social con el número 62. Una empresa que fabrica productos relacionados con la salud puede dividir el mercado en cuatro segmentos basados en las subsecciones. Estos cuatro segmentos del mercado son:

621	Servicios de atención médica ambulatoria.
622	Hospitales.
623	Centros de convalecencia y cuidados residenciales.
624	Asistencia social.

Si estos segmentos son demasiado amplios, cada uno de ellos puede dividirse en subcomponentes más pequeños. Por ejemplo, Servicios de atención médica ambulatoria incluye médicos, dentistas, quiroprácticos y optometristas.

NAICS divide la economía en 20 sectores amplios usando un código de 6 dígitos, en lugar del código de 4 dígitos de la Clasificación Industrial Estándar (SIC, *Standard Industrial Classification*) creado por el gobierno de Estados Unidos. El código de 6 dígitos permite ma-

**FIGURA 4.14**  
Métodos de segmentación de los mercados de empresa a empresa

- ◆ Industria (códigos NAICS/SIC).
- ◆ Tamaño de la empresa.
- ◆ Localización geográfica.
- ◆ Utilización del producto.
- ◆ Valor del cliente.

yor estratificación de las industrias y ofrece mayor flexibilidad para crear clasificaciones. El gobierno federal registra la información y los datos corporativos con base en NAICS, lo que lo convierte en el sistema más lógico que puede elegirse para identificar los segmentos del mercado.

### Segmentación por tamaño

Los segmentos del mercado pueden identificarse con base en el tamaño de la empresa. Las compañías grandes tienen necesidades distintas a las de las pequeñas empresas, y es preciso comunicarse con cada una de manera diferente. En general, el esfuerzo de marketing se centra en el departamento de compras cuando la empresa es grande. En el caso de empresas pequeñas, el propietario o gerente general a menudo toma las decisiones de compra y es, por tanto, el objetivo de los mensajes de marketing.

### Segmentación por localización geográfica

Al igual que ocurre con la segmentación de consumidores, la identificación de segmentos de mercado por localización geográfica puede ser una táctica exitosa. Este método beneficia a las empresas que tienen clientes concentrados en zonas geográficas, como el área de Silicon Valley de California. También funciona para otras empresas. Cuando la empresa Applied Microbiology desarrolló un nuevo agente antimicrobiano, la meta era comercializar el producto entre los productores de lácteos. El canal agrícola tradicional de marketing y distribución que se requería para lanzar un nuevo producto de esta índole a nivel nacional se calculó en 3 millones de dólares. Dicho plan de marketing tradicional comprendía publicidad nacional en revistas de agricultura, además de reclutar agentes de ventas y corredores que introdujeran el producto. En cambio, Applied Microbiology usó la geodemografía, que combinaba zonas geográficas con datos demográficos y psicográficos. Applied Microbiology usó la geodemografía para encontrar áreas de ganado lechero donde hubiera 1,000 o más vacas por rancho. Se estableció contacto con estos productores por dos razones. Primera, los productores lácteos grandes que adoptaran el producto comprarían grandes cantidades de éste. Segundo, los líderes de la empresa creían que los productores grandes eran líderes de opinión que influirían en los pequeños productores y con ello, estos últimos adoptarían el producto también.

Se enviaron por separado varios impresos de respuesta directa, ofreciendo descuentos y muestras del nuevo producto de Applied Microbiology a los productores grandes. Después de que las ventas empezaron a aumentar, se pidieron testimonios a los productores. Los testimonios fueron sumamente convincentes, y después se incorporaron a los nuevos impresos de marketing directo. Un folleto contenía tres testimonios y validación del producto de la Universidad de Cornell. Después de que un productor de lácteos adoptaba el producto, se enviaban piezas de marketing directo a los productores del área circunvecina. Este método no sólo produjo excelentes resultados, sino que los costos de marketing representaron una tercera parte de lo que implicaba el método tradicional. Usando la geodemografía, costó sólo un millón de dólares, en lugar de los 3 millones de dólares propuestos.<sup>22</sup>

### Segmentación por utilización del producto

Los mercados empresariales pueden segmentarse con base en la manera en que se usa el bien o servicio. Muchos servicios (financieros, de transporte, envíos, etcétera) tienen una variedad de usos para distintos clientes. Por ejemplo, en la industria hotelera una fuente importante de ingresos es la reservación de actos y conferencias de negocios. Un hotel o

**NEW ARRIVAL!!**

- Design & Appraisals
- Exhaust Hoods
- LARGE Showroom
- Open to the Public
- New & Reconditioned Equipment
- Bar Supplies

**NOW OPEN!!**

**B & J Food Service Equipment**

1020 South Illinois • Joplin, MO 64801 • 417-782-6165

Fuente: Cortesía de The Joplin Globe.

B & J Food Service Equipment puede usar el código NAICS para localizar empresas en la industria alimenticia.

Un anuncio dirigido al segmento de conferencias de grandes empresas.

**NORTHWEST**

**Convention Hotels & Resorts**

**DEFINITION SPRINGS**

**EL PASO BEACH RESORT**

**FORT WALTON BEACH**

**LANAIA**

**PARANAMA CITY**

**YAKA BEACH RESORT**

**Our Conference Center Accommodates 500 Comfortably, Not Counting Caddies.**

**Edgewater Beach Resort**

Fuente: Cortesía de Edgewater Beach Resort.

centro turístico puede identificar segmentos del mercado empresarial con base en diversos tipos de acontecimientos. Los seminarios con duración de un día requieren sólo una sala de juntas y refrigerios. Una conferencia completa puede requerir alquilar habitaciones para hospedaje, preparar banquetes, amueblar salas de reuniones y planear excursiones para visitar sitios turísticos. Mediante la segmentación del mercado con base en el uso de las instalaciones y el personal del hotel, el gerente puede preparar materiales de marketing que se centren en las necesidades e cada tipo específico de conferencia. El anuncio de Edgewater Beach Resort, que se presenta en esta sección, es un ejemplo de este tipo de enfoque.

### Segmentación por valor del cliente

El último método de segmentación del mercado empresarial se basa en el valor del cliente. Este método es mucho más fácil de utilizar para las compañías que venden a otras empresas que para las que venden a los consumidores, debido a la disponibilidad de datos detallados sobre cada cliente empresarial. Se puede asignar un valor más preciso a cada empresa en lo individual con base en los registros de ventas y otras fuentes de datos e información.

## IMPLICACIONES INTERNACIONALES

Como se señaló desde el capítulo 1, los programas de comunicación integral de marketing global (CGIM) son vitales para las empresas internacionales. En el mundo hay muchos idiomas y culturas diferentes. Los nombres de marcas, ideas de marketing y campañas de publicidad diseñadas para un país, no siempre se traducen correctamente a otro. En consecuencia, es esencial comprender el mercado internacional. La figura 4.15 destaca los ingredientes de los planes exitosos de comunicación integral de marketing global.

Reconocer los numerosos matices culturales que hay en el mundo es una de las claves. Esto no significa que siempre deban desarrollarse campañas de marketing diferentes para cada país y cada grupo cultural dentro de un país. No obstante, los especialistas de marketing deben entender la región y su cultura para adaptar los mensajes a áreas individuales.

Un plan de marketing sin fronteras indica que la empresa usará el mismo método básico de marketing en todos sus diversos mercados. Al mismo tiempo, da a cada subsidiaria la libertad de determinar cómo implementar ese plan de marketing. Esto presenta la oportunidad de mantener un tema y dirigir cuidadosamente el mensaje.

Otra clave de un programa de CGIM radica en establecer asociaciones locales. Los socios locales pueden ser empresas de investigación de mercado o agencias de publicidad que conocen el idioma y la cultura local. Estas asociaciones se forman a veces mediante la contratación de alguien de un país específico que comprenda plenamente el mercado. En ocasiones, esa persona se denomina **asimilador cultural**. Es vital que la persona elegida tenga una comprensión clara del idioma de la empresa matriz y el negocio de ésta.

Como sucede con los mercados nacionales, la segmentación es crítica. La meta es diseñar un paquete de comunicación que llegue efectivamente a cada segmento del mercado. Deben identificarse los mercados objetivo en otros países. En la mayoría de los casos, habrá segmentos tanto de consumidores como de empresa a empresa.

Un proceso bien diseñado de análisis de la comunicación de mercado es otro factor clave en el éxito del programa de CGIM. Los gerentes de marketing deben identificar las fortalezas y debilidades de los competidores locales y los lugares donde existen oportunidades. También deben entender cómo se percibe a la empresa en el mercado internacional.

Por último, los objetivos de comunicación sólidos, basados en un análisis eficaz de la comunicación de mercado, mejoran en gran medida las probabilidades de que el programa de CGIM obtenga éxito. La lingüística es uno de los principales obstáculos. La traducción de un anuncio a otro idioma requiere pericia porque, con frecuencia, las traducciones de las palabras precisas no existen. Por ejemplo, el eslogan de Ruth's Steak House, "We sell sizzle as well as

**FIGURA 4.15**  
Tácticas exitosas de la comunicación integral de marketing global

- ◆ Comprender el mercado internacional.
- ◆ Crear un plan de marketing sin fronteras.
- ◆ Pensar globalmente, pero actuar de manera local.
- ◆ Asociaciones locales.
- ◆ Estrategias de segmentación de la comunicación.
- ◆ Análisis de la comunicación de mercado.
- ◆ Objetivos de comunicación sólidos.

steaks”, no pudo traducirse al español, porque no existe una palabra equivalente para decir “sizzle”. Por tanto, el traductor tuvo que hallar una frase idiomática en español que transmitiera un significado semejante para resolver el problema.

El proceso de análisis de oportunidades de promoción es difícil en los ambientes internacionales; sin embargo, es crucial para crear CGIM eficaces. El idioma, cultura, normas, creencias y leyes deben tomarse en consideración en la preparación del programa de CGIM. La traducción literal de una frase comercial puede no ser aceptable dentro de una cultura determinada. Las leyes relativas a la publicidad y la promoción varían por país. Además, las ideas y objetos se ven de manera diferente en cada cultura. Estos diferentes factores deben tomarse en cuenta al diseñar un programa integral.

Sin un análisis sólido de comunicación de mercado aumentan las probabilidades de que fracasen los programas de comunicación internacionales. Lo bueno de los mercados internacionales es que muchos de los objetivos de la comunicación son los mismos que los de las operaciones nacionales. En todos los países, los especialistas de marketing deben crear conciencia en los consumidores de los productos de la empresa. Los anuncios tienen que sobresalir de la saturación local y captar la atención del público objetivo. La comunicación eficaz significa que las características y ventajas de un producto se entienden con claridad. Los anuncios también pueden presentar el producto usando las emociones e imágenes que son significativas para el público objetivo. La meta final es persuadir a los miembros de este público objetivo de que compren los productos de la empresa.

## RESUMEN

El análisis de oportunidades de promoción es el proceso mediante el cual los especialistas de marketing identifican los públicos a los que están dirigidos los bienes y servicios producidos por la empresa. Consta de cinco pasos: realizar un análisis de mercado de la comunicación, establecer objetivos de comunicación, crear un presupuesto de comunicación, preparar las estrategias promocionales y relacionar las tácticas con las estrategias. En el proceso, los gerentes de marketing deben examinar a los competidores, oportunidades, mercados objetivo, clientes y posicionamiento de la empresa.

La segmentación del mercado consiste en identificar conjuntos de empresas o grupos de consumidores con características distintivas. Los segmentos deben ser claramente diferentes, suficientemente grandes para apoyar una campaña de marketing y alcanzables a través de algún tipo de medio. Los grupos de consumidores que pueden segmentarse incluyen aquellos que se identifican por medio de la demografía con base en el género, edad, ingreso o herencia étnica. Los mercados también pueden identificarse usando lineamientos psicográficos, generacionales y geográficos. La segmentación geodemográfica combina información demográfica, psicográfica y geográfica. Otras formas de clasificar a los consumidores son por los beneficios que reciben de los bienes o servicios o por cómo usan los productos.

La segmentación de empresa a empresa puede lograrse mediante la identificación de clientes empresariales por industria, tipo de negocio, tamaño de la compañía, localización geográfica, utiliza-

ción y cálculos del valor del cliente. Los gerentes de marketing deben especificar cuidadosamente los segmentos del mercado de empresas y consumidores de la compañía. Todos los demás procesos del análisis de oportunidades de promoción están ligados a la identificación de los clientes fundamentales.

Los esfuerzos de comunicación integral de marketing global deben relacionarse también con los programas de análisis de oportunidades de promoción. Las diferencias nacionales, cuestiones culturales, problemas de idioma y otros retos deben considerarse a la luz de los mercados objetivo que una empresa desea atender.

El programa de análisis de oportunidades de promoción es el primer paso para desarrollar un paquete completo de CIM. Con base en el plan general de marketing, los líderes de la empresa recopilan información y generan decisiones relativas a los mercados seleccionados y las oportunidades de marketing. Luego tratan de entender mejor la imagen de la empresa y ahondan en el proceso de descubrir comportamientos clave de los consumidores y los compradores empresariales. Deben preocuparse de que el mensaje de la empresa concuerde con el tema general de las CIM. El análisis de oportunidades de promoción es la etapa en que se sientan las bases del resto del programa de CIM. Un programa sólido de análisis de oportunidades promocionales aumenta en gran medida las oportunidades de que los mensajes de marketing lleguen al público correcto. Esto conduce a un incremento de las ventas y la lealtad de los clientes y una posición más fuerte a largo plazo en el mercado.

## TÉRMINOS CLAVE

**análisis de mercado de la comunicación** El proceso de descubrir las fortalezas y debilidades de la organización en el área de comunicación de marketing.

**análisis de oportunidades de promoción** El proceso que siguen los especialistas de marketing para identificar los públicos a los que están dirigidos los bienes y servicios de la empresa y las estrategias de comunicación necesarias para llegar a esos públicos.

**análisis marginal** Modelo que muestra cuándo los gastos adicionales en publicidad y promoción tienen un efecto negativo en las utilidades.

**asimilador cultural** Persona familiarizada con el idioma y cultura local de un país determinado, que puede ayudar en los esfuerzos de marketing en ese país.



**curva de la función ventas-respuesta** Curva en forma de S que indica cuándo se presentan los efectos de umbral y los rendimientos decrecientes.

**demografía** Estudio de las características de la población.

**efectos de aplazamiento** En el caso de los productos que se compran sólo cuando se necesitan, la promoción de estos productos debe diseñarse para generar una situación en la que el consumidor ha estado expuesto al mensaje de la empresa durante tanto tiempo que, cuando llega el momento de comprar, la persona recuerda la empresa clave.

**efectos de decadencia** Mermas en la eficacia de la publicidad que se producen cuando ésta cesa y los consumidores empiezan a olvidar a la empresa.

**efectos de desgaste** Mermas en la eficacia de la publicidad que ocurren cuando un anuncio o comunicación de marketing se vuelve “viejo” o “aburrido”.

**efectos de umbral** En el caso de productos nuevos, los anuncios iniciales producen poca respuesta en el comportamiento; sin embargo, con el paso del tiempo, un consumidor que se expone suficientes veces al mensaje de marketing de una empresa recordará a la compañía y, finalmente, estará dispuesto a realizar una compra.

**estrategias** Lineamientos generales relativos a la esencia de los esfuerzos de marketing de la empresa.

**función cóncava descendente** Modelo de los rendimientos decrecientes de los gastos de publicidad sobre las ventas.

**medidas de referencia** Puntos de partida que se estudian en relación con el grado de cambio después de una campaña promocional.

**método de “lo que podemos costear”** Método de presupuesto de comunicación en el que el presupuesto de marketing se establece después de que se han determinado todos los demás presupuestos de la empresa y los fondos para la comunicación se asignan con base en lo que la empresa cree que puede costear.

**método de igualar a la competencia** Método de presupuesto de comunicación en el que el objetivo principal es impedir la pérdida de participación de mercado, que a menudo tiene lugar en mercados altamente competitivos donde las rivalidades entre competidores son intensas.

**método de objetivo y tarea** Forma de presupuesto de comunicación en que la gerencia prepara primero una lista de todos los objetivos de comunicación que desea alcanzar durante el año y luego calcula el presupuesto para cumplir cada objetivo.

**método del porcentaje de ventas** Forma de presupuesto de comunicación que se basa en las ventas del año anterior o las ventas previstas para el siguiente año.

**planeación de recuperación** Método de presupuesto que establece una razón de publicidad a ventas o participación de mercado.

**psicografía** El estudio de los patrones de respuesta que revelan las actividades, intereses y opiniones (AIO) de una persona.

**segmentación del mercado** La identificación de grupos específicos de compradores con base en sus necesidades, actitudes e intereses.

**segmento del mercado** Un conjunto de empresas o grupo de consumidores particulares con características distintivas.

**tácticas** Las actividades que las empresas realizan para apoyar las estrategias de promoción generales.

## PREGUNTAS DE REPASO

- ¿Qué es un análisis de oportunidades de promoción? ¿Por qué es parte crucial de los esfuerzos de marketing de una empresa?
- ¿Cuáles son las cinco partes del proceso de planeación del análisis de oportunidades de promoción?
- ¿Qué objetivos comunes establecen las empresas para la comunicación de marketing?
- Mencione y describa los tipos de presupuestos de comunicación. ¿Cuál es mejor? ¿Por qué?
- ¿Qué es estrategia? Dé un ejemplo de una estrategia promocional.
- ¿Qué son tácticas? ¿Cómo se relacionan con las estrategias?
- Defina demografía. ¿Cómo se usan los datos demográficos para segmentar los mercados de consumidores?
- ¿Cómo pueden las empresas explotar los mercados objetivo por género?
- ¿Qué cohortes generacionales han identificado los expertos de marketing?
- ¿Qué problemas se relacionan con los mercados segmentados según la zona geográfica?
- ¿Qué es la geodemografía? ¿Por qué ha tenido tanto éxito en la definición de los segmentos de marketing?
- Describa la segmentación por utilización y la segmentación por beneficios.
- ¿Cuáles son los segmentos comunes del mercado de empresa a empresa?
- Describa el método de segmentación del mercado empresarial según el código NAICS.
- Describa el método de segmentación por utilización en un ambiente de empresa a empresa.
- Describa el método de segmentación basado en el tamaño de la compañía.
- ¿Cómo se ajusta la idea del análisis de oportunidades de promoción al programa de CGIM?

## EJERCICIOS DE PENSAMIENTO CRÍTICO

### Preguntas para análisis

- Use un motor de búsqueda para localizar cinco empresas en Internet que vendan trajes de baño. Realice un análisis competitivo de estas cinco empresas para determinar los tipos de productos vendidos, los tipos de recursos promocionales que emplean y los tipos de ofertas especiales que usan para atraer a los compradores. ¿Qué tipo de estrategia publicitaria seguiría usted para vender trajes de baño por Internet?
- Un análisis de oportunidades de promoción de salas de cine reveló que el espectador principal tiene entre 18 y 24 años de

- edad. Hace 20 años, 44 por ciento de las personas en este grupo de edades iba al cine con frecuencia. Hoy en día, menos de 34 por ciento lo hace.<sup>23</sup> Realice un análisis de clientes, entrevistando a cinco personas de entre 18 y 24 años. Con base en las respuestas obtenidas, ¿qué sugerencias haría usted a las salas de cine para invertir esta tendencia descendente?
3. Prepare una lista de cinco bienes o servicios de consumo segmentados con base en el género, pero que se venden a ambos. ¿Hay alguna diferencia en los atributos del producto o servicio? ¿Existen diferencias en la forma en que se comercializan? ¿Cuáles son esas diferencias? ¿Cree usted que el uso de un enfoque de marketing diferente ha funcionado?
  4. En cada uno de los siguientes bienes o servicios, identifique los diversos beneficios que los consumidores pueden obtener del bien o servicio. ¿Recuerda algún anuncio u otra comunicación de marketing que haya usado el beneficio como parte central de sus recursos para llamar la atención?
    - a. Restaurante de mariscos.
    - b. Seguro de automóvil.
    - c. Optometrista o clínica de cuidados de la vista.
    - d. Refresco.
    - e. Aspirina u otro analgésico.

## EJERCICIOS DE APRENDIZAJE INTEGRADO

1. Adage.com proporciona las últimas noticias sobre agencias y cuentas de publicidad. Vaya al sitio Web en **www.adage.com**. Revise los artículos noticiosos sobre publicidad, cuentas y agencias de publicidad. Seleccione dos que le interesen y escriba un informe resumido del contenido de cada artículo.
2. En los mercados de consumidores, Claritas es una empresa de geodemografía importante. Vaya al sitio Web en **www.claritas.com** y estudie los diferentes métodos de segmentación. ¿Qué información proporciona Claritas? ¿Cómo ayuda a una empresa a elaborar un plan de comunicación integral de marketing?
3. La segmentación psicográfica por valores y estilos de vida (VALS) puede ser una herramienta valiosa para los mercadólogos cuando preparan los materiales de marketing. Acceda a VALS2 por medio del Business Intelligence Center en **www.sric-bi.com/vals**. Una vez en el sitio VALS, examine las características de cada uno de los grupos. Luego haga la prueba para determinar a qué grupo pertenece usted. ¿Cómo puede VALS2 ayudar a los mercadólogos a crear mensajes de publicidad?
4. Una tendencia actual en muchas empresas es la creación de mensajes de marketing para grupos específicos demográficos, étnicos o de estilo de vida. Esto permite un mensaje más enfocado de lo que es posible para el público masivo. Vaya a los siguientes sitios Web. ¿Qué tipos de mensajes de marketing aparecen en cada sitio? ¿Cómo podría usarse la información de estos sitios Web para elaborar planes de comunicación integral de marketing?
  - a. Mujeres (**www.iVillage.com**)
  - b. Hispanos (**www.hispaniconline.com**)
  - c. Afroamericanos (**www.targetmarketnews.com**)
  - d. Homosexuales y lesbianas (**www.planetout.com**)
5. Elija una de las siguientes compañías. Examine su sitio Web para determinar qué estrategia de segmentación sigue la empresa. Describa el mercado objetivo al que está dirigido el sitio. Usando la figura 4.4 como guía, ¿qué objetivo(s) de comunicación cree usted que la empresa está tratando de alcanzar?
  - a. Sports Spectrum Greeting Cards (**www.sportsgreeting-cards.com**)
  - b. Ty Beanie Babies (**www.ty.com**)
  - c. Sara Lee (**www.saralee.com**)
  - d. Dr. James J. Romano (**www.jromano.com**)

## PROYECTO DEL ESTUDIANTE

### Rincón creativo

Varias empresas y agencias de publicidad han usado la tipología VALS2 para crear materiales de marketing. La tarea que realizará consiste en diseñar dos anuncios para DIRECTV. Elija uno de los siguientes pares de segmentos VALS y diseñe un anuncio que promueva DIRECTV en cada segmento. Cuando termine, escriba un párrafo para explicar cómo cree usted que los anuncios que preparó atraerán al segmento VALS respectivo y en qué difieren los dos anuncios. Antes de empezar a trabajar en los anuncios, vaya al

sitio Web de SRI Consulting Business Intelligence en **www.sric-bi.com/VALS** para obtener más información sobre los dos segmentos a los que dirigirá los anuncios.

- Par 1: Innovadores y sobrevivientes.
- Par 2: Pensadores y hacedores.
- Par 3: Creyentes y ganadores.
- Par 4: Esforzados y experimentadores.

## CASO 1 GUERRAS DE HAMBURGUESAS

El mundo de la comida rápida, en especial el de las hamburguesas y las papas fritas, sigue *evolucionando*. La fuerza dominante durante casi 40 años ha sido McDonald's. La empresa es prácticamente un icono en Estados Unidos y se ha expandido hasta tener alcance en casi todo el mundo. En fechas recientes, el imperio de McDonald's ha sido atacado desde varios frentes.

En el aspecto social, películas como *Supersize Me* critican el menú básico de McDonald's: hacen notar los elevados niveles de calorías y grasa de los alimentos que ofrece, se quejan de las tácticas de venta sugestivas que se emplean y argumentan que la publicidad dirigida a niños que utiliza a Ronald McDonald como portavoz ha creado una nueva generación poco saludable, obesa y malnutrida. McDonald's respondió con productos como ensaladas y platos de frutas y accedió a suspender el uso de grasas trans en las papas y otros productos fritos. Sin embargo, los líderes de la empresa no estuvieron de acuerdo en que Ronald McDonald debía jubilarse. McDonald's sigue ofreciendo fiestas de cumpleaños, juguetes y la Cajita Feliz para atraer a los niños a sus restaurantes.

El competidor número dos en el mundo de las hamburguesas es Burger King. La empresa es pequeña en comparación con McDonald's en términos de establecimientos, ingresos y dólares gastados en publicidad y marketing, así como en reconocimiento y recuerdo de marca entre los niños y los adolescentes. En 2007, Burger King puso en marcha un programa nuevo y audaz que tiene dos nuevos portavoces. El primero es la animación por computadora de Burger King, colocada en una variedad de competencias deportivas y otros lugares fuera de lo común. Burger King nunca habla, pero destaca de manera clara. El objetivo es atraer a una generación ligeramente mayor que los niños de compradores de hamburguesas. El segundo portavoz es Homero Simpson, del programa televisivo de dibujos animados *Los Simpson*. Homero siempre ha sido un gran aficionado a comer hamburguesas. Es muy reconocible para una generación de telespectadores desde hace 20 años. *The Simpsons Movie*, que se estrenó cuando comenzó la promoción de Burger King, creó mucho revuelo. La película fue un gran éxito en términos de boletos vendidos y prácticamente aseguró que los Simpson continuaran en televisión, y posiblemente en secuelas de cine, en los próximos años. La genialidad de usar a Homero Simpson en el marketing radica en que el programa de televisión tiene un público que abarca desde niños pequeños hasta adultos. Muchos jóvenes de más de 20 años crecieron con el hábito de ver cada semana por la noche Los Simpson.

Ni Burger King ni McDonald's pueden hacer caso omiso de las otras cadenas de hamburguesas. Wendy's y Hardees

han tenido éxito en algunos mercados. Sonic también tiene seguidores entre algunos clientes. Cada uno utiliza un argumento de marketing único orientado a públicos objetivo diferentes.

Al mismo tiempo, las cadenas que ofrecen otro tipo de alimentos, aparte de las hamburguesas, también han hecho incursiones. Entre los más fuertes competidores se cuenta Subway, con su campaña "Eat Fresh" ("Come fresco"), su portavoz Jared y sus aseveraciones publicitarias referentes a las opciones que ofrece con menos calorías y menos grasa. La pizza es otra fuente de competencia encabezada por los principales participantes: Pizza Hut, Papa John's y Domino's. Taco Bell, KFC y Long John Silver's son otras opciones de comida rápida. Bajo la dirección de la empresa Yum, los tres se encuentran a menudo en la misma localización a lo largo de las autopistas interestatales en Estados Unidos, ofreciendo al viajero cansado una variedad de opciones bajo el mismo techo.

Tanto Burger King como McDonald's tratan de mantener una ventaja competitiva por medio de la diferenciación. Las características de McDonald's incluyen una marca fuerte, accesibilidad en todo el mundo y el factor de "tirón", donde los niños convencen a los padres de seguir visitando una unidad aunque existan otras opciones. Durante años, Burger King dependió de la aseveración publicitaria de que las hamburguesas asadas a la parrilla saben mejor que las fritas y que en las pruebas de sabor, la gente prefiere la hamburguesa Whopper a la Big Mac.

En la próxima década, la victoria en las guerras de las hamburguesas puede basarse o no en lo que suceda en el frente infantil. Las combinaciones de productos, precios, sistemas de entrega y programas de promoción pueden establecer la diferencia. Es evidente que ninguna empresa puede quedarse cruzada de brazos y esperar a ver qué ocurre con las demás.

1. Realice un análisis de mercado de la comunicación de uno de los siguientes: McDonald's, Burger King, Sonic, Wendy's o Hardees.
2. Además de los niños, identifique los mercados objetivo más apropiados para cada uno de los siguientes: McDonald's, Burger King, Wendy's, Hardees, Sonic.
3. ¿Qué tipo de presupuesto promocional debe usar cada uno de los principales competidores? ¿Por qué?
4. Con base en la información de este capítulo, ¿cómo podría una empresa como Hardees o Carl's Jr (que es dueña de Hardees) competir con eficacia contra McDonald's? ¿Qué tipo de estrategia y presupuesto de comunicación funcionaría mejor?

## CASO 2 MARKETING AL ROJO VIVO

Mary Wilson no podía creer que su empresa estuviera enfrentando de pronto una amenaza competitiva. Durante años, su pequeña tienda al detalle, Aventuras en rojo y morado, fue la única en la ciudad que atendía a las integrantes de los numerosos capítulos de la Sociedad de los Sombreros Rojos. Ahora, una empresa rival había inaugurado un establecimiento competidor del otro lado de la ciudad. Mary entendió que tenía que trabajar más arduamente y de manera más inteligente para mantener la ventaja en lo que siempre había sido un negocio próspero.

La Sociedad de los Sombreros Rojos se fundó en 1998. En 1997, Sue Ellen Cooper, residente de Fullerton, California, que pasaba sus vacaciones en Tucson, Arizona, compró un som-

brero de fieltro rojo en una tienda de descuento. Conocía un poema, titulado *Advertencia*, escrito por Jenny Joseph que habla sobre una mujer mayor que usa un vestido morado y un sombrero rojo brillante. El poema aconseja a las mujeres mayores que se den la libertad de reírse de boberías y se diviertan. La ropa de colores vivos y atrevidos era lo de rigor. A Sue Ellen Cooper le encantó a tal grado el concepto que empezó a regalar sombreros rojos y copias del poema a sus amigas como regalo de cumpleaños. Poco después, nació la Sociedad de los Sombreros Rojos cuando el grupo se reunió para tomar el té.

El credo de Sue Ellen Cooper para la Sociedad de los Sombreros Rojos dice: "Creemos que las boberías son el alivio

cómico de la vida, y puesto que todas estamos juntas en esto, más nos vale unir las manos cubiertas con guantes rojos y darnos juntas ese gusto. Debajo de la frivolidad, compartimos un lazo de afecto, forjado por experiencias vitales comunes y un auténtico entusiasmo por lo que nos depara la vida”.

Además de sombreros rojos, las integrantes de la Sociedad de los Sombreros Rojos usan trajes morados. Quienes se unen a la Sociedad de los Sombreros rojos antes de cumplir los 50 años de edad se adornan con sombreros rosados y ropa de color lavanda. Cada capítulo de la Sociedad de los Sombreros Rojos programa la mayoría de las actividades de sus integrantes, pero siempre se pone un fuerte énfasis en los actos divertidos.

Mary Wilson vende sombreros y guantes rojos y rosas, con y sin licencia oficial de la Sociedad, además de trajes morados y color lavanda al grupo de mujeres de menos y más de 50 años desde hace varios años. Su tienda poco convencional no sólo ofrece ropa y sombreros, sino también artículos de joyería y perfumes. Mary siempre tiene bizcochos recién horneados para agasajar a las clientas que la visitan. Sirve el té a cualquiera que desee quedarse un rato a conversar. Como música de fondo, ofrece melodías suaves, de las “clásicas”, de las décadas de 1930, 1940 y 1950. Mary siempre pensó que la clave del éxito era un ambiente cálido y acogedor que fuera compatible con los objetivos de la Sociedad de los Sombreros Rojos.

El nuevo competidor siguió un método diferente. Los anuncios de la empresa presentaban precios bajos y ofertas especiales. Mary también creía que la otra tienda tenía una mejor localización en un centro comercial pequeño, pero muy visitado, donde era más fácil encontrar lugar para estacionarse. Le preocupó que la conveniencia y el precio atrajeran a las integrantes de la Sociedad de los Sombreros Rojos. Aunque la incomodaba pensarlo, Mary comprendió por primera vez que su negocio tenía que ser algo más que cálido y acogedor. Necesitaba una estrategia competitiva de marketing para defenderse de esta nueva amenaza.

**Fuente:** Red Hat Society ([www.redhatsociety.com](http://www.redhatsociety.com), se ingresó a la página el 7 de abril de 2005).



Fuente: Cortesía de The Joplin Globe.

Un ejemplo de un anuncio dirigido a las integrantes de la Sociedad de los Sombreros Rojos.

1. Realice un análisis de oportunidades de promoción para Aventuras en Rojo y Morado.
2. Identifique los segmentos del mercado que debe mantener la tienda Aventuras en Rojo y Morado.
3. Describa las maneras en que Mary puede llegar con eficacia a los segmentos clave del mercado.
4. ¿Debe Mary ampliar su negocio en Internet y vender su mercancía en todo el país por medio del comercio electrónico?

## NOTAS

1. [www.petsmart.com](http://www.petsmart.com) (se ingresó a la página el 26 de noviembre de 2007); Elizabeth Weise, “We Really Love—and Spend On—Our Pets”, *USA Today* (11 de diciembre de 2006), p. 1-D.
2. Margaret Henderson Blair, “An Empirical Investigation of Advertising Wearin and Wearout”, *Journal of Advertising Research* 40, número 6 (noviembre-diciembre de 2000), pp. 95-100.
3. *Ibid.*
4. Lionell A. Mitchell, “An Examination of Methods of Setting Advertising Budgets: Practice and Literature”, *European Journal of Marketing* 27, número 5 (1993), pp. 5-22.
5. James E. Lynch y Graham J. Hooley, “Increased Sophistication in Advertising Budget Setting”, *Journal of Advertising Research* 30, número 1 (febrero-marzo de 1990), pp. 67-76.
6. James O. Peckham, “Can We Relate Advertising Dollars to Market Share Objectives?”, *How Much to Spend for Advertising*, M. A. McNiver (ed.), (Nueva York: Association of National Advertisers, 1969), p. 30
7. “Higher Gear”, *Promo Industry Trends Report* ([www.promomagazine.com](http://www.promomagazine.com), se ingresó a la página el 2 de enero de 2008).
8. “2004 Advertising to Sales Ratios for 200 Largest Ad Spending Industries”, *Adage* ([www.adage.com](http://www.adage.com), se ingresó a la página el 26 de febrero de 2005).
9. “Top Advertisers in Top 10 Countries, Excluding the U.S.”, *2006 Fact Pack, Advertising Age* (27 de febrero de 2006), p. 14.
10. “100 Leading National Advertisers”, *Advertising Age Datacenter 2007 Marketing Profiles Yearbook* (25 de junio de 2007), p. 7.
11. *Ibid.*
12. Kitty Bean Yancey, “More Women Head Out, Leave the Menfolk Behind”, *USA Today* ([www.usatoday.com/travel/destinations/2007-10-25-gal-getaways\\_N.htm](http://www.usatoday.com/travel/destinations/2007-10-25-gal-getaways_N.htm), 25 de octubre de 2007).
13. Entrevista con Kerri Martin, gerente de marca de BMW Motorcycles, 18 de julio de 2000.
14. Chris Cormack, “Why Vega Got It So Wrong”, *B&T Weekly* 56, número 2574 (28 de julio de 2006), p. 14.
15. “Outlook 2008: Ethic Marketing”, *Brandweek.com* ([www.brandweek.com/bw/news-recent\\_display.jsp?vnu\\_content\\_id=1003690030](http://www.brandweek.com/bw/news-recent_display.jsp?vnu_content_id=1003690030), 31 de diciembre de 2007).
16. Rebecca Piirto Heath, “Psychographics”, *Marketing Tools* (noviembre-diciembre de 1995), pp. 74-81.
17. SRI Consulting Business Intelligence ([www.sric-bi.com](http://www.sric-bi.com), se ingresó a la página el 3 de enero de 2008); Dana-Nicoleta Lascu y Kenneth E. Clow, *Essentials of Marketing* (Cincinnati, OH: Atomic Dog Publishing, 2007), p. 169.
18. David Feldman, “Segmentation Building Blocks”, *Marketing Research* (verano de 2006), pp. 23-29.
19. PRIZM, “My Best Segments” ([www.claritas.com/MyBestSegments/Default.jsp](http://www.claritas.com/MyBestSegments/Default.jsp), se ingresó a la página el 3 de enero de 2008).
20. Ronald L. Zallocco, “Benefit Segmentation of the Fitness Market”, *Journal of Health Care Marketing* 12, número 4 (diciembre de 1992), p. 80.
21. Susan Pechman, “Custom Clusters: Finding Your True Customer Segments”, *Bank Marketing* 26, número 7 (julio de 1994), pp. 33-35.
22. Gene Koprowski, “Bovine Inspiration”, *Marketing Tools* (octubre de 1996), pp. 10-11.
23. Shannon Dortch, “Going to the Movies”, *American Demographics* 18, número 12 (diciembre de 1996), pp. 4-8.





PARTE 2

# Herramientas publicitarias de la CIM

**CAPÍTULO 5** Administración de la publicidad

**CAPÍTULO 6** Diseño publicitario: marcos teóricos y tipos de recursos publicitarios

**CAPÍTULO 7** Diseño publicitario: estrategias de mensaje y marcos de ejecución

# 5

## Administración de la publicidad

### ANATOMÍA DE UNA FLEXIÓN PERFECTA

#### Objetivos del capítulo

Después de leer este capítulo, usted podrá responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué actividades comprende la administración de la publicidad?
- ¿Qué rol desempeñan la misión global, los productos y servicios de la empresa en los programas de publicidad?
- ¿Cuándo es mejor usar un método de publicidad interno y cuándo es mejor emplear una agencia de publicidad externa?
- ¿Cuáles son los pasos de un programa eficaz de administración de la campaña de publicidad?
- ¿Cómo interaccionan las funciones desempeñadas por el gerente de cuenta de publicidad y el creativo publicitario en la preparación de una campaña de publicidad?

Cada año, alrededor del 1 de enero, cientos de personas deciden mantenerse en mejor forma, bajar de peso y mejorar su imagen corporal. Los programas de dietas y ejercicio florecen, creando una industria multimillonaria. Los competidores van desde comercios al detalle o minoristas concentrados en productos alimenticios hasta centros de entrenamiento pequeños, como Curves, pasando por programas de ejercicio más elaborados.

Algunas personas se inscriben en gimnasios. Otras prefieren hacer ejercicio en el hogar. Los productos comerciales para las personas que prefieren hacer ejercicio en su casa incluyen productos legendarios, como el ThighMaster, pelotas de ejercicio, programas de Pilates, y DVD o videos. El equipo más profesional incluye la muy exitosa línea de productos Bowflex, entre los cuales hay uno para ejercicio general, una máquina de ejercicio cardiovascular, una escaladora y pesas.

Ingresar a ese mercado tan competitivo puede parecer una tarea sobrecogedora. El éxito requiere innovación, mucho rumor y un programa de publicidad eficaz.

Alden Mills fue oficial de operaciones especiales de la Armada de Estados Unidos durante 7 años. Como comandante de pelotón, se le ordenó investigar el número de lesiones sufridas por los miembros de su pabellón militar. En esa época, 73 por ciento de los hombres de los grupos de operaciones especiales se había lesionado hasta el punto en que hubo que otorgarle permisos de incapacidad. El estudio de Mills concluyó que los métodos tradicionales de adiestramiento podían haber sido parte del problema. En respuesta, se creó un nuevo programa llamado Adiestramiento Funcional.

Después de dejar la Armada, Mills aplicó el conocimiento que había adquirido en estas experiencias al mercado más general del acondicionamiento físico. El producto que surgió se llama Perfect Pushup. Se trata de un par de aparatos sencillos, uno para cada mano, que permiten a la persona que hace ejercicio maximizar la flexión de brazos a medida que la va ejecutando. Las manos, brazos y hombros giran naturalmente 90 grados, como si la persona lanzara un golpe mientras empuja. El resultado es mayor fuerza combinada con mejor definición de los músculos. Con esta innovación, Mills fundó la empresa BODYREV para vender el producto y otros artículos parecidos.

Una ventaja clara de Perfect Pushup es el precio. Un producto Bowflex cuesta cientos de dólares. Perfect Pushup se vende en 39.95 dólares. Para alguien que desea hacer ejercicio sin invertir mucho dinero, el producto se convirtió en una opción accesible.

Al cabo de poco tiempo, Perfect Pushup apareció en numerosos infomerciales. El interés inicial en el producto creó el tipo preciso de rumor necesario para prosperar. Mills y su Perfect Pushup no tardaron en aparecer en una variedad de revistas, como *Popular Science*, *Men's Fitness*, *Men's Journal*, *ESPN Magazine* y otras. Las presentaciones del producto en *The Tonight Show with Jay Leno* y *The*



Fuente: Cortesía de Summer Bradley.

Perfect Pushup fue inventado por Alden Mills, ex oficial de la Armada de Estados Unidos, como una alternativa a las flexiones de pecho normales.

*Big Idea with Donnie Deutsch* llegaron a un público amplio. A finales de 2007, las ventas unitarias de Perfect Pushup ascendían a millares.

Para establecer presencia a más largo plazo en el mercado del entrenamiento físico, se necesitaba un programa de publicidad. Perfect Pushup pronto apareció en comerciales de televisión tradicionales de 30 segundos, en numerosas revistas y periódicos, en Internet en el sitio Web de BODYREV, así como en programas de publicidad en colaboración con otros detallistas.

El reto final para BODYREV y Perfect Pushup es la longevidad. Aún está por verse si el producto primario se considerará como una moda pasajera o como una presencia continua en el mercado del ejercicio físico. La publicidad de calidad combinada con la innovación continua es sin duda la clave del futuro.<sup>1</sup>

## PERSPECTIVA GENERAL



En la actualidad la persona típica se topa con más de 600 anuncios al día. Estos mensajes se entregan por una variedad cada vez más amplia de medios. La televisión y la radio han sido desde hace mucho tiempo la base de los programas de publicidad. Compiten con anuncios en periódicos y revistas, vallas espectaculares, letreros, campañas de correo directo y otros canales tradicionales. En fechas recientes, el número de formas de establecer contacto con los clientes ha aumentado. Los anuncios en Internet, las líneas de ropa con mensajes impresos, los programas de telemarketing, e incluso los mensajes que una persona oye cuando espera durante una llamada telefónica, crean numerosas maneras de atraer a los posibles clientes.

Los profesionales de marketing de la actualidad enfrentan un reto formidable. Una empresa simplemente no puede pagar la preparación de anuncios para todos los medios posibles. Es necesario elegir y tomar decisiones. Los mensajes deben diseñarse para que le den una ventaja a la empresa en



**FIGURA 5.1**  
Panorama general de la comunicación integral de marketing



un mundo sumamente saturado en el que la gente se vuelve cada vez más hábil para evadir los anuncios.

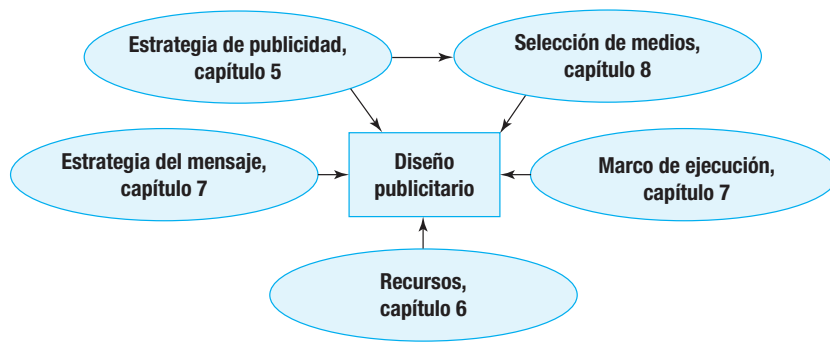
Para ser eficaz, el anuncio debe hacerse notar antes que nada. Enseguida, debe ser recordado. Luego, el mensaje del anuncio debe incitar cierto tipo de acción, como una compra, un cambio en la lealtad a la marca o, cuando menos, encontrar un lugar en la memoria de largo plazo del comprador.

En la sección 2 de este libro de texto se describe el rol que desempeña la publicidad en el programa de comunicación integral de marketing. La figura 5.1 es un recordatorio del método general de la CIM. Los tres capítulos de esta sección detallan la relación y se centran en el desarrollo de un programa de publicidad que concuerde con el enfoque general de la CIM.

Para crear anuncios eficaces deben combinarse tres ingredientes: 1) creación de un plan lógico de administración de la publicidad de la empresa; 2) diseño bien pensado de los anuncios; y 3) selección cuidadosa de los medios. Las herramientas de medios y los procesos de selección de los medios se describen en la tercera sección de este libro. La selección de medios y el diseño de los anuncios van de la mano: lo uno no puede realizarse sin lo otro. Aunque los análisis de estos temas (diseño publicitario y selección de medios) se presentan por separado, ocurren al mismo tiempo. La agencia de publicidad o el departamento creativo trata de crear anuncios y campañas promocionales congruentes y eficaces.

Este capítulo se centra en la administración de la publicidad, que sienta las bases del programa de publicidad total. La administración de la campaña de publicidad es el proceso de preparar e integrar un programa de publicidad con el mensaje general de la CIM. Un elemento en este proceso es desarrollar el tema del mensaje. El **tema del mensaje** es un resumen de las ideas fundamentales que el programa de publicidad debe transmitir. El tema del mensaje debe concordar con las estrategias generales de marketing y CIM de la empresa. El componente de publicidad del tema del mensaje se describe más adelante con mayor detalle.

Los capítulos 6 y 7 describen el proceso del diseño publicitario. En ese momento deben tomarse varias decisiones importantes. Entre otras cosas, debe decirse qué punto de apalancamiento usar, el principal recurso de la campaña de publicidad y el tipo de marco de ejecución que se empleará. Un **punto de apalancamiento** es el elemento clave del anuncio que explota, o activa, el sistema de valores personales del consumidor (un valor, idea, o concepto). El **recurso** es cómo se diseña el anuncio que atrae la atención o presenta información a los consumidores. Los recursos típicos incluyen el uso de humor, miedo, connotaciones sexuales, lógica y emociones. El **marco de ejecución**, o tema, explica cómo se entregará el mensaje. Algunos ejemplos de marcos de ejecución son experiencias cotidianas, fantasías, dramatizaciones y anuncios contruidos usando animación. La figura 5.2 indica cómo todos estos elementos encajan en el diseño de un anuncio.



**FIGURA 5.2**  
Perspectiva general del diseño publicitario

## PERSPECTIVA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA PUBLICIDAD

Un **programa de administración de la publicidad** es el proceso de preparar e integrar los esfuerzos publicitarios de la empresa con el mensaje general de la CIM. Un programa eficaz consta de cuatro actividades que se combinan para formar el proceso de administración de la publicidad. Éstos son:

1. Examinar las actividades de la empresa a la luz de la administración de la publicidad.
2. Seleccionar una agencia de publicidad interna o externa.
3. Formular la estrategia de administración de la campaña de publicidad.
4. Preparar un *brief* (resumen) creativo.

El principio más importante que debe guiar estos cuatro esfuerzos es la *coherencia*. Para ser eficaz en el desarrollo de anuncios exitosos, los bienes o servicios de la empresa y sus métodos de hacer negocios deben concordar con la forma de agencia de publicidad elegida, la estrategia de la campaña y el trabajo del creativo de publicidad. La meta es proporcionar un mensaje coherente que exprese el tema de todo el programa de CIM.

## PUBLICIDAD Y EL PROCESO DE LA CIM

La publicidad es uno de los principales componentes de la comunicación integral de marketing. También forma parte de la mezcla de publicidad de la promoción “tradicional”, la promoción comercial y para consumidores, y las ventas personales. Estas funciones, junto con otras actividades como el marketing directo, los esfuerzos de relaciones públicas y las estrategias alternativas de marketing, forman la base para comunicarse con los consumidores particulares y los clientes empresariales. El rol que desempeña la publicidad varía dependiendo de la empresa, producto y los objetivos de marketing de la compañía. Para algunos productos y empresas, la publicidad es el enfoque central y los demás componentes (promoción comercial, promoción para consumidores y ventas personales) apoyan la campaña de publicidad. En otras situaciones, la publicidad desempeña un rol secundario, por ejemplo, apoya al equipo de vendedores nacionales y el programa de promoción comercial de la

La creación de anuncios llamativos desempeña un rol vital en la administración de la publicidad.



empresa. En el sector de empresa a empresa, la publicidad apoya a menudo a otras actividades promocionales, como las ferias comerciales y las visitas de ventas personales. En el sector de consumo, muchas veces ocurre lo contrario. La publicidad es, por lo general, el principal vehículo de comunicación, y las otras herramientas promocionales (concursos, cupones, muestras) se diseñan para respaldar la campaña de publicidad. Tanto en la promoción de empresa a empresa como en la que se dirige a los consumidores, la clave para usar la publicidad con eficacia es verla como uno de los “rayos” de la “rueda” del esfuerzo promocional. Los “rayos” restantes son los demás componentes del plan de CIM.

Como se ha indicado, el programa de CIM es algo más que sólo promoción y tácticas publicitarias. La CIM incluye comunicación interna clara entre departamentos, junto con los mensajes enviados a los clientes y proveedores externos. Los programas de CIM aplican tecnologías de la información para desarrollar bases de datos que ayudan a todos en la empresa a entender las necesidades y características de los clientes. Esto abarca las necesidades de los clientes comerciales y los usuarios finales. Los programas eficaces de comunicación integral significan que cada miembro de la organización trabaja para alcanzar la meta de llegar a los clientes con un mensaje claro y uniforme.

Dentro de este marco, la publicidad desempeña un rol decisivo en el envío de comunicación eficaz. Esta sección se dedica a explicar cómo preparar campañas de publicidad y trabajar con ejecutivos de cuenta, compradores de medios y creativos de publicidad. El objetivo es incorporar la publicidad al programa de CIM de manera eficiente y eficaz. Ahora que existen presiones crecientes para que las agencias de publicidad y los gerentes de cuenta produzcan

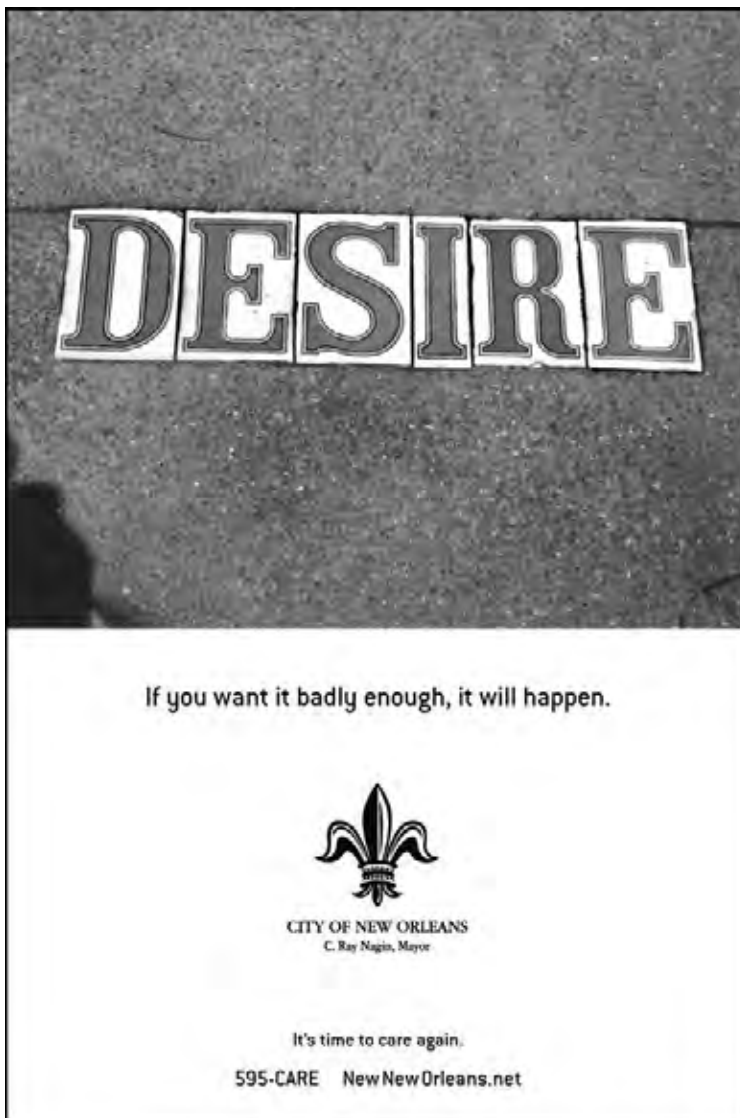
resultados tangibles, la creación de resultados perceptibles y mensurables de la publicidad es el principal reto para la agencia de publicidad y para la propia empresa.<sup>2</sup>

## SELECCIÓN DE LA AGENCIA DE PUBLICIDAD

El primer elemento de un programa de publicidad es decidir entre un grupo de publicidad interno y una agencia de publicidad externa. Algunas empresas asignan los programas de comunicación integral y publicidad a departamentos internos. Parte del razonamiento es que los miembros internos de la organización tienen un mejor sentido de la misión y el mensaje de la empresa. Los gerentes de estas empresas piensan que pueden crear programas eficaces de publicidad si subcontratan algunas de las funciones y contratan a algunos expertos de publicidad y marketing. Las actividades como la redacción, filmación, grabación y edición de anuncios, además de la planeación y compra de tiempo (en radio y televisión) y espacio (en revistas, periódicos o vallas exteriores) en los medios, pueden realizarse en agencias externas, mientras que el resto del programa de CIM se maneja internamente.

Hace poco tiempo, la industria canadiense de los seguros de bienes inmuebles y de accidentes y riesgos pasó por los dos peores años de su historia. El equipo de gerencia de Co-Operators, una de las compañías de seguros más grandes de Canadá, se cansó de lidiar con las agencias de publicidad que no parecían entender los problemas de la empresa o la industria. Como resultado, se formó un equipo de marketing interno. Se asignó al equipo el objetivo de revitalizar la prestigiosa marca de la empresa y relacionar esa conciencia con atributos específicos. El equipo desarrolló el perfil de los clientes de la empresa usando investigación interna y extracción de información de sus bases de datos. Se contrató a un

Para atraer a empresas y particulares a Nueva Orleans los líderes de la ciudad contrataron a Zehnder Communications a fin de que creara una serie de anuncios para promover la ciudad.



- ◆ Tamaño de la cuenta.
- ◆ Cantidad de dinero que puede gastarse en compras de medios.
- ◆ Objetividad.
- ◆ Complejidad del producto.
- ◆ Creatividad.

**FIGURA 5.3**  
Variables examinadas al decidir si se debe usar una agencia de publicidad externa o un departamento interno

director creativo de primera línea para que colaborara en la producción de los nuevos anuncios. Se creó una campaña de televisión titulada “Heritage” (“Herencia”). Los anuncios y los materiales de marketing acompañantes se centraban en una asociación de productores agrícolas que confiaban en una compañía de seguros afectuosa, amigable, orientada hacia la comunidad, honrada y canadiense. Los anuncios y la campaña integral fueron sumamente exitosos.<sup>3</sup>

Un enfoque de publicidad interno puede tener algunas desventajas. Un problema es que la empresa puede “empecinarse en algo” y no identificar otras oportunidades de promoción o publicidad. El departamento interno también puede carecer de la experiencia para llevar a cabo todas las funciones necesarias. El resultado podría ser la tendencia a reducir los costos de desarrollo de los anuncios, en lugar de aprovechar el conocimiento y pericia que ofrecen las agencias de publicidad. En el ámbito global, los miembros internos de la empresa pueden carecer de la comprensión necesaria del idioma, costumbres y comportamiento de los compradores en los mercados internacionales de destino. Por tanto, debe tomarse una decisión al respecto.

### Variables de decisión

Al decidir si se debe usar una agencia externa o un departamento interno, hay que tomar en consideración varios factores fundamentales. El equipo de gerencia debe revisar las variables que se destacan en la figura 5.3.<sup>4</sup>

Con respecto al *tamaño de la cuenta*, por lo general una cuenta pequeña no es tan atractiva para una agencia de publicidad, porque éstas generan menos utilidades. Además, en relación con el *dinero para gastar en medios*, las cuentas pequeñas son menos sólidas económicamente para la agencia porque es necesario gastar más dinero en producir los anuncios que en comprar tiempo o espacio en los medios. Una buena regla general es la distribución 75-15-10. Es decir, 75 por ciento del dinero se destina a comprar tiempo o espacio en los medios, 15 por ciento es para la agencia por el trabajo creativo y 10 por ciento se gasta en la producción del anuncio. En el caso de las cuentas pequeñas, la distribución puede ser más bien 25-40-35. Esto significa que 75 por ciento de los fondos se destina al trabajo creativo y de producción y sólo 25 por ciento se gasta en compras de medios. A menos que se pueda destinar 75 por ciento del presupuesto de publicidad de la empresa a las compras de medios, quizá sea más sensato realizar el trabajo internamente o celebrar contratos con empresas especializadas pequeñas para que preparen varios aspectos de la campaña publicitaria.

Es más probable que una agencia sea más *objetiva* que un departamento de publicidad interno. Es difícil para un creativo de la empresa mantener una actitud imparcial y pasar por alto la influencia de otros en la organización que quizá no comprendan plenamente los aspectos artísticos de la publicidad. Un creativo externo no tiene que lidiar con estas influencias y presiones.

Los anuncios de productos muy complejos crean un conjunto diferente de circunstancias. Esto es porque los integrantes de una agencia de publicidad externa pueden tener dificultades para entender los productos complicados. Para ponerlos al tanto, a menudo se requiere mucho tiempo, que cuesta dinero. En consecuencia, los departamentos internos pueden ser mejores con productos complejos. Para productos genéricos o más estandarizados, las agencias de publicidad por lo general tienen más que ofrecer.

Los creativos de Crispin Porter & Bogusky Agency son más objetivos en la creación de anuncios, como éste para Volkswagen.



El último aspecto que debe tomarse en consideración para decidir si optar por una agencia o realizar el trabajo internamente es la *creatividad*. La mayor parte del tiempo, las agencias de publicidad ofrecen mayor creatividad. No obstante, un departamento interno puede contratar y utilizar creativos independientes sólo para el proceso de diseño del anuncio. La cuestión es, pues, si se debe encargar el proyecto entero a una agencia o usar sólo a los creativos de la agencia y otros especialistas.

Cuando se toma la decisión de contratar una agencia de publicidad externa, la empresa destina recursos sustanciales al objetivo de expandir su audiencia mediante programas de publicidad y comunicación. A continuación se presenta una reseña de los tipos de agencias que pueden elegirse.

## AGENCIAS DE PUBLICIDAD EXTERNAS

Los líderes de la empresa tienen una variedad de opciones cuando seleccionan una agencia de publicidad. Existen agencias de todos los tipos y tamaños. En un extremo del espectro están las agencias altamente especializadas, tipo boutique, que ofrecen sólo un servicio especializado (por ejemplo, producción de anuncios de televisión) o atienden un solo tipo de cliente. Por ejemplo, G+G Advertising de Albuquerque, Nuevo México, se especializa en la publicidad dirigida a indios norteamericanos, un mercado compuesto por aproximadamente 10 millones de personas.<sup>5</sup>

En el otro extremo del espectro están las agencias de servicio completo que ofrecen todos los tipos de actividades de publicidad y promocionales. Estas empresas también ofrecen asesoría y asistencia para trabajar con los demás componentes del programa de CIM, incluidas la promoción comercial y para consumidores, los programas de marketing directo y medios alternativos. La figura 5.4 presenta una lista de algunos de los servicios que proporcionan las agencias de publicidad de servicio completo.

Además de las agencias de publicidad, existen otros tipos de empresas estrechamente relacionadas. Las *agencias de medios* negocian y compran paquetes de medios (llamados *compras de medios*) para las empresas. Las *agencias de marketing directo* se ocupan de todos los aspectos de una campaña de marketing de este tipo, ya sea por medio de pedidos telefónicos (números 800), programas de Internet o por correo directo. Algunas empresas se centran en *promoción para consumidores*, *promoción comercial*, o en los dos tipos. Estas empresas brindan asistencia en el desarrollo de promoción, como cupones, regalos, concursos y sorteos. También ofrecen asistencia en la creación de carteles, exhibidores de cabecera de góndola y exhibidores en el punto de compra. Las empresas de *relaciones públicas* tienen expertos que ayudan a las empresas y particulares a crear imágenes públicas positivas. Con frecuencia se recurre a las empresas de relaciones públicas para que controlen la situación cuando surge publicidad no pagada negativa. Los miembros internos de la organización pueden realizar estas actividades, al igual que un departamento de marketing interno puede establecer programas de publicidad y CIM. En ambos casos, los líderes de la empresa deben decidir cómo pueden realizar estas actividades fundamentales de marketing con eficiencia y eficacia.

Una nueva tendencia en publicidad, denominada *whole egg theory* (teoría del huevo completo), es la que sigue la agencia de publicidad Young & Rubicam. El concepto de la teoría del huevo completo implica no sólo vender los productos del cliente, sino ayudarle a alcanzar el éxito total en el mercado. Para alcanzar el éxito se necesita integrar el método de marketing y ofrecer una gama completa de servicios tanto a los clientes empresariales como a los consumidores. Así, a medida que las empresas clientes han empezado a adoptar métodos de marketing más integrales, las agencias como Young & Rubicam captan más cuentas.<sup>6</sup>

Una empresa parecida es Venture Communications de Calgary, Canadá. La fundadora de la empresa, Arlene Dickson, transformó Venture de una agencia de publicidad tradicional a una empresa de comunicación integral de marketing, expandiéndose para abarcar todos los aspectos del programa de marketing de la empresa. Venture se divide en seis comunidades: publicidad, tecnología, compra de medios, planeación de marca, relaciones públicas y estrategias de

**FIGURA 5.4**  
Servicios proporcionados por agencias de servicio completo

- ◆ Asesoría sobre cómo desarrollar mercados objetivo.
- ◆ Servicios especializados para mercados empresariales.
- ◆ Sugerencias sobre cómo proyectar una imagen y tema fuertes de la compañía.
- ◆ Asistencia en la selección de logotipos y eslóganes de la compañía.
- ◆ Preparación de anuncios.
- ◆ Planeación y compra de tiempo y espacio en medios.

marketing y empresariales. Marcas estadounidenses, como Lipton, Cisco y Unisys, apoyan el método de comunicación “sincronizada” de Venture y ahora representa 15 por ciento de los ingresos de Venture. Agencias como Young & Rubicam y Venture siguen prosperando porque son más que simples agencias de publicidad. En vez de ello, estas empresas ofrecen expertos de marketing que participan en todo el programa de comunicación integral de marketing.<sup>7</sup>

El proceso de seleccionar una agencia de publicidad es difícil. Los líderes de la empresa deben decidir el grado de participación que la agencia tendrá y cuántas funciones desempeñará. El siguiente paso consiste en formular criterios de selección eficaces que ayuden a los líderes de la empresa a tomar decisiones acertadas en el proceso de contratación de una agencia de publicidad.

## SELECCIÓN DE LA AGENCIA

Para seleccionar la agencia de publicidad que mejor convenga a la empresa se necesita planeación cuidadosa. La figura 5.5 enumera los pasos de este proceso. A continuación se presenta información adicional sobre estos pasos.

### Establecimiento de metas

Antes de ponerse en contacto con una agencia de publicidad, los líderes de la empresa identifican y clasifican las metas corporativas en orden de prioridad. Las metas proporcionan un sentido de rumbo al equipo de marketing, al ejecutivo de cuenta de la agencia y al creativo de publicidad. Así, es más probable que todos estén de acuerdo cuando comiencen los preparativos de la campaña de publicidad. Si las metas no se comprenden con claridad, es más difícil saber qué agencia elegir, porque los líderes de la empresa no tienen una idea clara de lo que pretenden lograr. Las metas sin ambigüedades ayudan a garantizar un buen ajuste entre la empresa y la agencia.

### Criterios de selección

El segundo paso en la selección de una agencia es definir los criterios de selección que se usarán. Incluso las empresas que tienen experiencia en seleccionar agencias deben establecer los criterios de selección por adelantado. El objetivo es reducir los sesgos que pueden influir en la decisión. Las emociones y otros sentimientos pueden llevar a decisiones que no son las más convenientes para los intereses de la empresa. Aunque es importante que exista buena química entre la agencia y la empresa, este aspecto de la decisión se considera más adelante en el proceso, después de que la lista se ha reducido a dos o tres agencias. La figura 5.6 presenta una lista de algunas de las principales cuestiones que deben tomarse en consideración como parte del proceso de selección. Esta lista es especialmente útil en el proceso de selección inicial, cuando la tarea consiste en reducir el campo a las cinco (o menos) agencias principales.

El *tamaño* de la agencia es importante, en especial si se compara con el tamaño de la empresa que contrata a la agencia. Si una empresa grande contratara a una agencia pequeña, la cuenta podría resultar abrumadora para la agencia pequeña. Si una empresa pequeña contratara una agencia grande, la cuenta de la empresa podría perderse o considerarse insignificante. Una buena regla general en relación con el tamaño de la agencia es que la cuenta debe ser suficientemente grande para que la agencia la considere importante, pero suficientemente pequeña para que, si se pierde, la agencia no resulte demasiado afectada.

Cuando Norwest Banks of Minneapolis adquirió Wells Fargo de San Francisco, la compañía triplicó su tamaño. La agencia de Norwest, Carmichael Lynch, no era suficientemente grande para manejar la cuenta de la nueva compañía más grande. Según Larry Haeg, “necesitábamos los recursos y servicios de una agencia más grande”.<sup>8</sup> En ese caso, no era cuestión de que la agencia fuera incompetente, sino más bien que al crecer, Norwest necesitaba una variedad más amplia de servicios y experiencia.

- ◆ Establecer metas.
- ◆ Seleccionar el proceso y los criterios.
- ◆ Examinar la lista inicial de solicitantes.
- ◆ Solicitar referencias de clientes.
- ◆ Reducir la lista a dos o tres agencias viables.
- ◆ Solicitar una presentación creativa.
- ◆ Seleccionar la agencia.

**FIGURA 5.5**  
Pasos en la selección de una  
agencia de publicidad

**FIGURA 5.6**  
**Criterios de evaluación para**  
**seleccionar una agencia**  
**de publicidad**

- ◆ Tamaño de la agencia.
- ◆ Experiencia pertinente de la agencia.
- ◆ Conflictos de intereses.
- ◆ Reputación y capacidades creativas.
- ◆ Capacidades de producción.
- ◆ Capacidades de compra de medios.
- ◆ Otros servicios disponibles.
- ◆ Tasas de retención de clientes.
- ◆ Química personal.

La *experiencia pertinente* en una industria es otro criterio de evaluación. Cuando una agencia tiene experiencia en una industria determinada, los empleados de la agencia comprenden mejor la empresa del cliente, los clientes del cliente y la estructura del canal de marketing. Al mismo tiempo, es importante cerciorarse de que la agencia no tenga *conflictos de intereses*. Una agencia de publicidad que ha sido contratada por un fabricante de neumáticos para automóviles tiene un conflicto de intereses si otro fabricante de neumáticos la contrata.

La agencia de publicidad puede tener experiencia pertinente sin representar a un competidor. Dicha experiencia puede obtenerse cuando la agencia trabaja para una empresa parecida que opera en otra industria. Por ejemplo, si una agencia tiene como cliente a un fabricante de acumuladores para automóvil, esta experiencia tiene relación con vender neumáticos para automóvil. La agencia debe tener experiencia con el sector de empresa a empresa del mercado, para que los detallistas (minoristas), mayoristas y cualquier otra parte del canal sean considerados en el marketing y la publicidad del producto.

Todos los anuncios de leche que aparecen en este libro fueron creados por Bozell Worldwide. Además de los anuncios de leche, los clientes de Bozell incluyen Datek Online, Bank of America, Unisys, Lycos, Excedrin, Jergens y la industria porcina. Fíjese que esta lista no incluye empresas competidoras dentro de la misma industria. Observe, además, que el éxito que obtuvo Bozell en la promoción de la leche indujo a la industria porcina a creer que Bozell tendría el tipo de experiencia que se requiere para promover productos de carne de cerdo.

La industria de la leche fue sólo una de las cuentas que manejaba Bozell.



Fuente: Cortesía de Bozell Worldwide, Inc.

El proceso inicial de selección comprende una investigación de la *reputación* y *capacidades creativas* de cada agencia. Un método para evaluar la creatividad de una agencia es solicitar una lista de los premios que haya recibido. Aunque los premios no siempre se traducen en publicidad eficaz, en la mayoría de los casos hay una relación positiva entre ganar premios y redactar anuncios eficaces. La mayoría de los premios a la creatividad son otorgados por colegas. Como resultado, son buenos indicadores de lo que otros piensan de los esfuerzos creativos de la agencia. Es muy importante evaluar las capacidades creativas al preparar campañas de publicidad para otro país en el que la empresa tiene experiencia limitada.

Las *capacidades de producción* y las *capacidades de compra de medios* de las agencias deben examinarse si se necesitan estos servicios. Una empresa que necesita una agencia para producir un comercial de televisión y también para comprar tiempo en los medios debe revisar estas actividades como parte del proceso de selección inicial. También hay que recordar que muchas agencias tienen subsidiarias que realizan el trabajo relativo a los medios o subcontratan una empresa de medios. Lo importante no es que la agencia de publicidad realice las compras de medios por sí misma, sino que cuente con la capacidad para asegurar que las compras se realicen en los medios idóneos para los anuncios que se están diseñando.

El tipo de información que se requiere para seleccionar una agencia de publicidad puede ser difícil de obtener. La empresa que desea contratar a la agencia debe ser persistente y llevar a cabo una investigación minuciosa. Puede

ser útil visitar el sitio Web de cada agencia, leer los informes anuales y buscar artículos noticiosos sobre las agencias. La mayoría de las agencias de publicidad proporcionan folletos informativos que describen sus capacidades. Estos documentos contienen cierta información sobre las capacidades de compra de medios.

Los últimos tres criterios de selección (*otros servicios disponibles, tasas de retención de clientes y química personal*) se ponen de manifiesto cuando se llevan a cabo los últimos pasos de la selección. Estos criterios ayudan a tomar la determinación final en el proceso de selección.

## Solicitud de referencias

Una vez terminado el examen inicial, la empresa solicita referencias a las agencias que aún compiten por el contrato. La mayoría de las agencias proporcionan de buena gana listas de sus mejores clientes que sirven como referencias. Una buena estrategia que la empresa puede seguir es obtener referencias de otras empresas que tengan necesidades parecidas. Además, siempre que sea posible, es útil obtener los nombres de clientes anteriores de la agencia. Averiguar por qué cambiaron de agencia puede proporcionar información valiosa. A menudo los cambios se realizan por razones legítimas. Descubrir la *tasa de retención de clientes* de la agencia contribuye a averiguar el grado de eficacia con que la agencia ha trabajado con diversos clientes. El servicio deficiente no es la única razón por la que una empresa cambia de agencia de publicidad. Como se indicó anteriormente en este capítulo, Norwest Banks cambió de agencia de publicidad porque la que tenía era demasiado pequeña para manejar el crecimiento de Norwest.<sup>9</sup>

La indagación de antecedentes también produce información útil. Estas investigaciones comienzan con la búsqueda de empresas que han tenido tratos con cada agencia. Además, es conveniente hablar con agentes que venden tiempo en los medios para entender mejor cómo una agencia compra tiempo y trata con sus clientes. Las empresas que celebran contratos con alguna agencia para utilizar instalaciones de producción u otros servicios son fuentes de información excelentes. La indagación de antecedentes ayuda a la empresa a cerciorarse de que la agencia es capaz de proporcionar servicios profesionales de calidad.

## Propuesta creativa

Cuando la lista se ha reducido a dos o tres finalistas, el equipo de selección de la empresa está preparado para solicitar una propuesta creativa. La preparación de una propuesta creativa requiere mucho tiempo y es costosa para las agencias de publicidad; por lo tanto, las agencias sólo quieren dedicar tiempo a preparar estas presentaciones si existen probabilidades razonables de que las acepten. Es muy molesto dedicar tiempo a preparar una presentación sólo para enterarse después de que la empresa no tiene intenciones de cambiar de agencia, pero que la gerencia de alto nivel ordenó que se solicitaran tales presentaciones.<sup>10</sup>

Aunque casi todas las empresas reducen la lista usando los criterios de selección que ya se explicaron, Lucent Technologies utilizó un método diferente. Antes de elegir a dos o tres para que le hicieran una presentación por su cuenta de 60 millones de dólares, los ejecutivos de Lucent visitaron seis agencias en un periodo de dos semanas. Las seis cumplían los criterios de selección que se habían establecido. Las visitas se realizaron para probar la química y comprobar las referencias. La idea era ver qué empresa se adecuaba mejor al personal de marketing de Lucent.<sup>11</sup>

Las agencias de publicidad que se eligen para competir por el contrato ofrecen una presentación formal sobre un problema específico, situación o conjunto de preguntas. Esto se denomina *arranque*. Las presentaciones exponen cómo cada agencia resolvería problemas específicos que se presentarán en la preparación de la campaña. Esto ayuda al cliente a decidir qué agencia entiende mejor lo que está en juego y ha desarrollado un método de publicidad o comunicación integral que resolverán el problema o cuestión. Cuando ESPA, una empresa que vende productos de belleza y tratamiento *spa* de lujo en Gran Bretaña, decidió dejar de realizar internamente las actividades de marketing directo de la compañía y contratar a una agencia, el equipo gerencial solicitó a las agencias que competían por el contrato que produjeran una campaña de correo directo para ESPA que aumentara la conciencia de su gama de productos, tratamientos y servicios inspirados en *spas*.<sup>12</sup>



Fuente: Se usa con autorización de The Joplin Globe, Joplin, Missouri.

En este anuncio aparecen los diversos premios otorgados al equipo creativo del *Joplin Globe*.



FIGURA 5.7

Lo que se debe hacer y no se debe hacer en una presentación

- ◆ Escuche. Permita hablar al cliente.
- ◆ Prepárese. Conozca al cliente y su negocio.
- ◆ Cause una buena primera impresión. Preséntese bien vestido, no mal vestido.
- ◆ Haga su presentación con convicción. Crea en lo que está presentando.
- ◆ No suponga que todos los clientes son iguales. Cada uno tiene necesidades únicas.
- ◆ No trate de resolver todo el problema en la presentación de su propuesta.
- ◆ No critique el producto ni a la competencia.
- ◆ No exagere en sus promesas. Pagará muy caro ese error.
- ◆ No dedique mucho tiempo a hablar de sus referencias y trayectoria.

Fuente: Basado en Heather Jacobs, "How to Make Sure Your Pitch Is Heard," *B&T Weekly* 57, número 2597 (2 de febrero de 2007), pp. 14-16.

Las presentaciones exitosas no suceden por casualidad. Son el resultado de trabajo arduo y planeación minuciosa. La figura 5.7 destaca algunas recomendaciones de lo que las agencias de publicidad deben y no deben hacer en sus presentaciones a los posibles clientes.

### Selección de la agencia

Durante la etapa de presentación, existe la oportunidad de reunirse con los creativos, compradores de medios, ejecutivos de cuenta y otras personas que trabajarán en la cuenta. La *química* entre los empleados de las dos empresas es crucial. Los líderes de la empresa cliente deben estar convencidos de que los empleados trabajarán bien juntos y se sentirán cómodos unos con otros. La química puede inclinar la balanza en la decisión final.<sup>13</sup>

Cuando Coca-Cola solicitó una presentación en el Reino Unido, la lista de preselección incluía a la agencia titular del contrato, Universal McCann, además de otras tres agencias. ZenithOptimedia figuraba en la lista original de posibles agencias, pero tuvo que retirarse debido a un conflicto de intereses, ya que representaba a una marca competidora. La cuenta era para cubrir los productos Diet Coke, Coke Zero, Sprite, Fanta y Minute Maid producidos por Coca-Cola. Vizeum ganó la licitación porque durante la presentación el equipo demostró pensamiento renovado en áreas clave, en particular, el marketing dirigido a compradores, sustentabilidad ambiental y conexión con los consumidores jóvenes en esta era digital.<sup>14</sup>

Siempre que sea posible, los líderes de la empresa cliente deben visitar las oficinas de la agencia como parte del proceso de evaluación. Las agencias a menudo usan a sus altos ejecutivos, como los presidentes o vicepresidentes, llamados *pesos pesados* por los enterados de la industria, para ganar los contratos, pero luego entregan la cuenta a otros empleados de la agencia cuando se cierra el trato. Una visita a las oficinas de la agencia brinda la oportunidad de conocer al personal que podría trabajar en la cuenta. Hablar con estas personas genera buena información acerca de cómo se manejará la cuenta. La visita también puede usarse para afinar detalles específicos, como identificar a las personas que trabajarán realmente en los anuncios y aceptar el uso de profesionales independientes (contratistas independientes que ofrecen diversos servicios) para que trabajen en el proyecto o bien prohibir a la agencia que contrate por fuera a otras personas.

Después de concluido el proceso de selección, la agencia y la empresa trabajan juntas para preparar la campaña de publicidad. El ejecutivo de cuenta desempeña una función esencial en el proceso, lo mismo que el creativo de publicidad. Más adelante en este capítulo se presenta una breve reseña de las actividades que realizan estas dos personas.

La investigación específica para el producto llevó a la creación de este anuncio de la ensalada de pollo mandarín de Wendy's.



## PLANEACIÓN E INVESTIGACIÓN DE LA PUBLICIDAD

Las reuniones iniciales entre la agencia que se ha seleccionado y la gerencia de publicidad y equipo de marketing de la empresa son momentos clave. Estas reuniones deben usarse para combinar todos los elementos de la publicidad. Incluso entonces, quedan pendientes algunos proyectos de planeación e investigación.

En primer término, la agencia en cuestión debe participar en la recopilación de **información general previa a la planeación**. Esta tarea incluye leer sobre la organización del cliente en libros, publicaciones especializadas, informes de investigación y el sitio Web de la empresa. Además, los miembros de la agencia de publicidad deben usar, siempre que sea posible, el bien o servicio de que se trate. Asimismo, mediante visitas a miembros de la comunidad, empleados y otros socios comerciales, los miembros de la agencia de publicidad pueden llegar a entender cabalmente al cliente.

A continuación, debe llevarse a cabo una **investigación específica para el producto**. Es necesario identificar dos cosas en este punto. La primera es quién usa este producto y cómo se usa. Es crucial entender al usuario típico del producto, el cual debe coincidir con el mercado objetivo de la empresa. Además, conocer cómo se usa el producto puede ser especialmente ventajoso en el desarrollo de una campaña creativa. Con base en esta investigación, la agencia podrá descubrir la **idea principal de venta** que se puede usar en la campaña publicitaria. El tema “Got milk?” (“¿Tienes leche?”) surgió de una investigación específica para el producto. Se pidió a miembros del personal de la agencia que no tomaran nada de leche durante una semana y luego informaran su experiencia al equipo creativo. El método dio por resultado el *enfoque de privación*. El equipo creativo de la agencia de publicidad averiguó que un punto de venta clave podría ser enfocarse en cómo encajaba la leche en el estilo de vida de la persona. Prescindir de ella (privación) hacía que la gente cobrara conciencia del papel vital que la leche desempeña en comer cereal, galletas y otros refrigerios y alimentos.

Por último, la **investigación cualitativa** es un método más formal que se usa para asistir a la empresa vendedora y su agencia de publicidad. Con frecuencia se usan grupos de enfoque en los que reúne a varias personas para que hablen sobre un producto. Con la asistencia de un creativo, es posible descubrir el tipo de persona a la que le gusta el producto y las tácticas con las que se puede llegar a dicha persona. La recopilación de la información propiamente dicha puede provenir de una variedad de perspectivas; por ejemplo:

- Antropología.
- Sociología.
- Psicología.

Los métodos empleados por los *antropólogos* a menudo comprenden la observación directa. Esto ayuda al equipo de marketing a descubrir no sólo quién usa el producto, sino también cómo lo usa. Cuando Whirlpool empleó antropólogos para estudiar lavadoras, se puso de manifiesto que los hombres adultos y los niños también las usaban, y no sólo las esposas y madres. Los investigadores propusieron que los controles de las unidades fueran más sencillos de usar y entender para los hombres y niños, que podrían estar menos familiarizados con los ajustes de temperatura y ciclo de lavado más apropiados para cierto tipo de telas.

Los *sociólogos* examinan los aspectos y tendencias relacionados con las clases sociales. Usando un método sociológico, es claro que el mercado de propietarios de yates está compuesto sobre todo de gente rica, elitista y distinta. Seguramente, los programas de marketing se centran en mensajes que resaltan la clase social alta.

La *psicología* se centra en la motivación, cognición y aprendizaje. Cuando estos factores se unen, surgen los valores. El **modelo de valores y estilo de vida (VAL, values and lifestyle**

VALS puede ayudar a Celestial Seasonings a identificar los grupos de consumidores que buscan productos que ofrecen beneficios para la salud.



THIS TEA HAS MANY HEALTH BENEFITS,  
NONE OF WHICH HAVE TO BE FOLLOWED BY PAGES OF POSSIBLE SIDE EFFECTS.

© 2003 Celestial Seasonings, Inc. All rights reserved. \*Celestial Seasonings Green Tea contains natural antioxidants and antioxidants help reduce a healthy heart and strong bones. No artificial flavors or preservatives. Only the finest ingredients. \*Celestial Seasonings Green Tea is a registered trademark of Celestial Seasonings, Inc.

*model*) se concentra en la orientación personal y los recursos para pronosticar el comportamiento del consumidor. En otras palabras, la mayoría de las compras se basan en una combinación del estilo de vida elegido y los fondos disponibles. Una persona que le gusta el estilo de vida vaquero, a pesar de que se haya mudado a la ciudad, realiza compras en tiendas del Oeste que puede costear, porque esos artículos reflejan la orientación personal de ese individuo.

Otro método psicológico se denomina **análisis de impulsos personales (PDA, personal drive analysis)**. Este método ayuda al investigador a entender los impulsos psicológicos hacia la complacencia, ambición o individualidad. Estos impulsos afectan la elección de marcas. Un consumidor puede ver un buen vino como una complacencia o una expresión de individualidad. Conocer los motivos de compra del mercado objetivo puede aumentar en gran medida la eficacia de un programa de publicidad.

El conocimiento cuidadosamente adquirido sobre el bien o servicio y el público al que se dirigirán los anuncios y la campaña de publicidad es crucial para el éxito. Con esta información en mente, se puede desarrollar la campaña.

## LOS ROLES DE LOS EJECUTIVOS DE CUENTAS DE PUBLICIDAD

El **ejecutivo de cuenta de publicidad** es el intermediario principal tanto para la agencia de publicidad como para la empresa cliente. Esta persona participa activamente en solicitar la cuenta, finalizar los detalles del contrato y trabajar con los creativos que prepararán los anuncios. Muchas veces, el ejecutivo de cuenta ayuda a la empresa a pulir y definir su mensaje principal en un programa general de CIM y proporciona otro tipo de apoyo, según sea necesario.

Los clientes siempre quieren saber si están obteniendo un buen valor. Muchos clientes creen que no tienen la mínima idea cuando tratan de entender la relación entre el costo de una agencia y su valor real para la empresa. Ron Cox, vicepresidente de Wrigley Jr. Company, sugiere que las agencias actualicen con regularidad a sus clientes en cuanto al trabajo que realizan y los resultados obtenidos. Estos tipos de informes (llamados *informes de gestión*) ayudan a los clientes a entender el proceso y el resultado con mayor claridad. Poner a los clientes al tanto de lo que se está haciendo se vuelve más importante para ellos a medida que la cantidad invertida en publicidad aumenta.<sup>15</sup>

Además, deben realizarse revisiones periódicas para comprobar que la agencia está realizando el trabajo. Dichas revisiones no deben ser antagónicas. Para la empresa cliente, las actualizaciones representan la oportunidad de evaluar cómo está trabajando la agencia y para conocer mejor al personal que trabaja en la cuenta. Como parte del proceso, los representantes de la empresa cliente pueden pasar tiempo con los creativos mientras éstos trabajan en la campaña. Los empleados de la empresa cliente también pueden hablar con los compradores de medios, expertos en relaciones públicas y otros que trabajan en la cuenta. En resumen, el gerente de cuenta supervisa el proceso de tal manera que todos los interesados se sientan cómodos y se orienten a la meta de crear una campaña de publicidad y un programa de comunicación de marketing bien integrados.

El *gerente de tráfico* trabaja en colaboración estrecha con el ejecutivo de cuenta. La responsabilidad de esta persona es programar los diversos aspectos del trabajo de la agencia para asegurar que éste se termine dentro del plazo establecido. El gerente de tráfico actúa como enlace importante entre el ejecutivo de cuenta y los creativos.

## LOS ROLES DE LOS CREATIVOS

Los **creativos** son las personas que crean y producen los anuncios. Estas personas son miembros de las agencias de publicidad o profesionales independientes. Algunas empresas pequeñas ofrecen sólo servicios de publicidad creativa sin participar en otros programas y actividades de marketing. Puede parecer que los creativos tienen los puestos “glamorosos” en la publicidad, porque usan muchos talentos para producir los anuncios. Al mismo tiempo, los creativos trabajan muchas horas bajo enormes presiones para diseñar anuncios que sean eficaces y produzcan resultados tangibles. El papel del creativo se analiza con mayor detalle en la sección sobre los resúmenes creativos más adelante en este capítulo.

## ADMINISTRACIÓN DE LA CAMPAÑA DE PUBLICIDAD

La administración de la campaña de publicidad se refiere al proceso de preparar e integrar un programa específico de publicidad con el mensaje general de la CIM. Un programa eficaz consta de cinco pasos. Los pasos de **administración de la campaña de publicidad** son:

1. Revisar el análisis de mercado de la comunicación.
2. Establecer objetivos de publicidad congruentes con los objetivos de comunicación establecidos en el programa de análisis de oportunidades de promoción.
3. Revisar el presupuesto de publicidad.
4. Seleccionar los medios en conjunción con la agencia de publicidad.
5. Preparar un *brief* (resumen) creativo.

El programa de publicidad debe ser congruente con todo lo demás del programa de CIM. La idea es garantizar que la empresa presente un mensaje claro a los mercados de destino importantes. Luego, los esfuerzos de publicidad se pueden pulir para obtener el máximo beneficio de los fondos invertidos en promoción. A continuación se presenta una revisión de los aspectos de cada elemento de la administración de la campaña de publicidad.

## ANÁLISIS DE MERCADO DE LA COMUNICACIÓN

En la primera etapa de la planeación, el ejecutivo de cuenta estudia lo que pone de manifiesto el análisis de mercado de la comunicación (véase el capítulo 4). El análisis de la comunicación revela dónde puede enfocar mejor la empresa los esfuerzos de publicidad y promocionales, ya que descubre las fortalezas de la empresa junto con las oportunidades presentes en el mercado. El análisis de los diferentes mercados y clientes de destino indica cómo ha recibido el público, así como otras empresas y posibles clientes, los esfuerzos anteriores de la empresa en lo que se refiere a la comunicación de marketing. El análisis de posicionamiento explica cómo se percibe a la empresa y sus productos en relación con la competencia. El valor de revisar el análisis de mercado de la comunicación radica en que centra la atención del ejecutivo de cuenta, el creativo y la propia compañía en los mercados y clientes más importantes, y les ayuda a entender cómo la empresa compite actualmente en el mercado. Entonces, el equipo está en una mejor posición para establecer y alcanzar objetivos de publicidad específicos.

Para efectos de la publicidad, existen dos conceptos importantes que se definen como parte del análisis de mercado de la comunicación:

1. Los medios que la gente acostumbra usar en el mercado objetivo.
2. Los medios que emplea la competencia.

Al analizar a los clientes, conocer qué medios usan es vitalmente importante. Por ejemplo, los adolescentes navegan en Internet y ven televisión. Sólo un pequeño porcentaje lee los periódicos y revistas de noticias. Los diversos segmentos del mercado tienen diferencias en cuanto a cuándo y dónde ven varios medios. Por ejemplo, los afroamericanos mayores ven programas de televisión en pautas que son diferentes a las de los blancos mayores. Los hombres ven más programas deportivos que las mujeres, etcétera.

En los mercados de empresa a empresa, conocer qué publicaciones especializadas o de negocios probablemente leen más los diferentes miembros del centro de compras es esencial para el desarrollo de una campaña de publicidad impresa. Los ingenieros, que tienden a ser influyentes, acostumbra ver medios diferentes a los que ven los vicepresidentes, que pueden ser los responsables de tomar las decisiones. Descubrir qué medios llegan a un mercado objetivo (y cuáles no) es un componente fundamental del análisis de mercado de la comunicación y el programa de publicidad.

Un componente del análisis de la comunicación es entender los hábitos de uso de medios que predominan en el mercado objetivo del producto.



**FIGURA 5.8**  
Metas de la publicidad

- ◆ Construir la imagen de la marca.
- ◆ Informar.
- ◆ Persuadir.
- ◆ Apoyar otros esfuerzos de marketing.
- ◆ Estimular la acción.

Además, el estudio de la competencia revela cómo otras empresas tratan de llegar a los clientes. Conocer cómo otras empresas se comunican con los clientes es tan importante como conocer lo que dicen. Un buen análisis de mercado de la comunicación revela esta información, para que puedan diseñarse mensajes y campañas de publicidad más eficaces.

## METAS DE LA PUBLICIDAD

El segundo paso de la planeación de la publicidad es establecer y aclarar las metas de la publicidad, que se derivan de los objetivos generales de comunicación de la empresa. Varias metas de la publicidad son centrales para el proceso de CIM. Algunas de ellas se presentan en la figura 5.8. A continuación se analiza el área de cada meta en lo individual.<sup>16</sup>

### Construir la imagen de la marca

La construcción de una marca y una imagen corporativa globales y fuertes es una de las metas más importantes de la publicidad. Una marca fuerte crea valor capital de marca. Como se describe en el capítulo 2, el valor capital de marca es un conjunto de características que hacen que una marca sea diferente y mejor tanto para los consumidores como para las empresas. Estos beneficios se reafirman cuando combinan publicidad eficaz con productos de calidad. Los niveles altos de valor capital de marca son una ventaja distintiva cuando los consumidores toman decisiones de compra.

La publicidad es un componente crucial de la creación del valor capital de marca. Las marcas exitosas tienen dos características: 1) la primera mención (que en el argot publicitario se conoce como *top of mind*) y 2) la elección principal de los consumidores. Cuando se pide a los consumidores que identifiquen las marcas de una categoría de productos que les vienen a la mente enseguida, casi siempre mencionan una o dos marcas específicas. Estos nombres son las **marcas top of mind**. Por ejemplo, cuando se pide a un consumidor que identifique restaurantes de comida rápida, McDonald's y Burger King casi siempre encabezan la lista. Lo mismo aplica a los zapatos deportivos Nike y Reebok. Esto sucede no sólo en Estados Unidos, sino también en muchos otros países. El término **elección principal** indica precisamente lo que el término implica: una marca de elección principal es la primera o segunda opción elegida cuando un consumidor repasa su conjunto evocado de posibles alternativas de compra.

Una de las partes iniciales de la construcción de la imagen y el valor capital de marca consiste en crear conciencia de marca. La publicidad es el mejor método para alcanzar esa meta. Conciencia de marca significa que los consumidores reconocen y recuerdan una marca o nombre de empresa específico cuando consideran opciones de compra. La conciencia de marca, la imagen y el valor capital de marca son vitales para el éxito.

En el marketing de empresa a empresa, la conciencia de marca es esencial para que ésta sea considerada por los miembros del centro de compras. Es importante que los clientes empresariales reconozcan el nombre de marca de los diferentes bienes y servicios que vende una compañía. La conciencia de marca es especialmente importante en situaciones de compra modificada, cuando una empresa desea cambiar a un

Campbell's Soups se basa en su nombre de marca para comercializar un producto nuevo.



nuevo proveedor o evalúa un producto que no ha comprado recientemente. En situaciones de compra nueva, los miembros del centro de compras dedican más tiempo a buscar a los posibles proveedores que cuando se trata de recompras modificadas. En consecuencia, el valor capital de marca es una ventaja importante para cualquier empresa que goce de tal reconocimiento.

## Proporcionar información

Además de crear reconocimiento y valor capital de marca, la publicidad cumple otras metas. Por ejemplo, la publicidad se usa a menudo para proporcionar información tanto a consumidores como a compradores empresariales. La información típica para consumidores incluye el horario de una tienda al detalle o minorista, la localización del establecimiento o, a veces, especificaciones más detalladas del producto. La información puede lograr que el proceso de compra parezca cómodo y relativamente sencillo, lo cual puede persuadir a los clientes de finalizar la decisión de compra e ir a la tienda.

En las situaciones de empresa a empresa, la información de algunos anuncios lleva a los diferentes miembros del centro de compras a tomar en consideración a una compañía en particular cuando examinan las opciones. Este tipo de información es muy útil cuando los miembros del centro de compras se encuentran en la etapa de búsqueda de información del proceso de compra. En los tipos de compras de alta participación, en los que los miembros del centro de compras tienen fuertes intereses adquiridos en el éxito de la operación, los anuncios informativos son los más beneficiosos. Las decisiones de baja participación por lo general no requieren demasiados detalles.

En el marketing para consumidores y otras empresas, la información puede ayudar a los interesados a llegar a una decisión. La información es un componente de la persuasión, que es otro objetivo de varios programas de publicidad.

## Persuasión

Otra meta común de la publicidad es la persuasión. Los anuncios pueden convencer a los consumidores de que una marca específica es superior. Los anuncios pueden mostrar a los consumidores las consecuencias negativas de no usar una marca en particular. Cambiar las actitudes de los consumidores y persuadirlos de tomar en consideración una nueva opción de compra es una tarea difícil. Los anunciantes pueden utilizar varios métodos de persuasión, que se describirán en un capítulo posterior. La publicidad persuasiva se usa más en el marketing para consumidores que en situaciones de empresa a empresa. Las técnicas de persuasión se usan con mayor frecuencia en los medios de transmisión, como la televisión y la radio, que en la publicidad impresa.

## Apoyar los esfuerzos de marketing

La publicidad se puede usar para apoyar otras funciones de marketing. Los fabricantes usan la publicidad para apoyar la promoción comercial y para consumidores, como los empaques temáticos o las ofertas combinadas. Los concursos, como la promoción Monopoly de McDonald's, requieren mucha publicidad para ser eficaces. Los detallistas o minoristas también usan la publicidad para apoyar los programas de marketing. Cualquier tipo de venta especial (venta blanca; compre uno, llévase otro gratis, venta prenavideña) requiere publicidad eficaz para atraer clientes a la tienda. Tanto los fabricantes como las tiendas al detalle publican anuncios que contienen cupones y otras ofertas especiales. Del Monte colocó un cupón con valor de 30 centavos de dólar en el anuncio que se muestra en esta sección. El anuncio destaca una

Un anuncio de Del Monte dirigido a clientes mayores que ofrece una lata más pequeña con tapa abrefácil.

Vegetable Skillet Kavioli

**DINNER JUST GOT**  
*a little easier to pull off.*

The new Del Monte® pull-top lid makes whatever you're making easier. No mess, no fuss, no can opener to find. Just pull the lid and go. And with a whole line of **Small Serve™** PULL-TOP CANS available, you barely have to lift a finger.

*Hey, I can do that!*

Del Monte  
Canned

**SAVE 30¢** UP ANY THREE

Del Monte Small Serve Vegetables 7.75 - 8.25/can 421205

Log on [www.delmonte.com](http://www.delmonte.com) for recipe.

© 2010 Del Monte Foods

**10 POINTS**

**9 POINTS**

**8 POINTS**

**7 POINTS**

**6 POINTS**

**5 POINTS**

**4 POINTS**

**3 POINTS**

**2 POINTS**

**1 POINT**

**0 POINTS**

**Imagine!**  
Eat any food you crave and still lose weight.

On Weight Watchers easiest plan ever, 1-2-3 Success you can:  
\*We've given every food a POINTS® value. Every food.  
\*Just stay within your daily POINTS range (typically 22 to 29) and  
\*You'll lose weight.

"Have you been to Weight Watchers?"  
Sarah, Duchess of York

Stop imagining. Join now.  
Call 1-800-473-3300

**Weight Watchers**  
1 | 2 | 3 | success®  
www.weightwatchers.com

©1999 Weight Watchers International, Inc. All rights reserved. WEIGHT WATCHERS is a registered trademark of Weight Watchers International, Inc.

Fuente: Cortesía de Weight Watchers International, Inc.

Los productos y servicios para bajar de peso por lo general se anuncian con base en programas presupuestarios de publicidad por intervalos.

lata de tamaño más pequeño de lo normal con tapa abrefácil. Estas características concuerdan con el mercado objetivo del anuncio: los adultos mayores. La primera revista que publicó este anuncio fue *Modern Maturity*. Los cupones de fabricantes se canjean normalmente en las tiendas de comestibles (a veces, al doble de su valor nominal), y los cupones de tiendas forman parte de los anuncios impresos de muchas tiendas al detalle. Cuando los anuncios se combinan con otros esfuerzos de marketing en un esfuerzo mayor, más integrado, que gira alrededor de un tema, el programa se llama **campana promocional**.

## Estimular la acción

Muchas empresas establecen metas de comportamiento en los programas de publicidad. Un comercial de televisión que estimula a los televidentes a actuar, llamando a un número sin costo para realizar una compra rápida, es un ejemplo. Desde Veg-O-Matics hasta DVD, todo se vende con tácticas que inducen a la acción. Los infomerciales y los programas de las cadenas de compras desde el hogar dependen en gran medida de la respuesta inmediata de compra del consumidor.

Es probable que la publicidad orientada a la acción se use en el sector de empresa a empresa. Cuando así sucede, la meta es a menudo generar pistas de ventas. Muchos anuncios dirigidos a empresas proporcionan direcciones Web o números telefónicos que los compradores pueden usar para solicitar más información o realizar una compra con mayor facilidad.

Las cinco metas publicitarias de construir imagen, proporcionar información, persuadir, apoyar otros esfuerzos de marketing y estimular la acción no son ideas separadas. Trabajan en conjunto de maneras muy importantes. La imagen y la información son parte de la persuasión. El objetivo principal de la administración de la publicidad es hacer hincapié en una meta sin olvidar las demás.

## EL PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD

Una vez que la empresa, el gerente de cuenta y el creativo se ponen de acuerdo en cuanto a las metas principales de la campaña de publicidad, se hace necesario revisar el presupuesto de comunicación. En el capítulo 4, se describieron varios métodos para establecer presupuestos de comunicación de marketing. Después de que se ha establecido el monto total que se asignará a la publicidad, los gerentes de cuenta y los líderes de la empresa acuerdan cómo se usarán los fondos. Esto incluye los medios que se utilizarán (televisión, periódicos, vallas exteriores) y manera en que se distribuirán. Las tres tácticas básicas son:

- Programación de pulsación.
- Programación intermitente.
- Programación continua.

La **programación de publicidad de pulsación** supone el uso de publicidad continua con algunos periodos de mayor intensidad (más anuncios en más medios) en el transcurso del año, sobre todo durante las temporadas pico. Las empresas también pueden seleccionar lo que se conoce como método o programa **intermitente**, o por intervalos, en el que los anuncios se presentan sólo durante los periodos de mayor demanda y desaparecen durante la temporada baja.

Las empresas se anuncian a menudo durante las temporadas de mayor demanda, como en Navidad, y así envían su mensaje cuando los clientes muestran mayor propensión a comprar. Cuando los consumidores están en la "zona caliente", este método conviene para algunos produc-

tos. Por ejemplo, Weight Watchers, Diet Centers y otros se anuncian profusamente en las primeras dos semanas de enero ya que muchos propósitos de Año Nuevo incluyen ponerse a dieta.

La decisión de anunciarse en las temporadas bajas de ventas se orienta esencialmente a “animar el negocio” cuando la gente no compra normalmente. En las ventas al detalle o minoristas, las temporadas bajas se presentan en enero y febrero. Algunas empresas se anuncian más en esos periodos para vender la mercancía sobrante de la temporada navideña y estimular a los clientes para que compren. También aprovechan que muchos vendedores al detalle no se anuncian en esa época, por lo que tienen la esperanza de que los anuncios destaquen.

Muchos expertos de marketing creen que es mejor anunciarse de manera continua y uniforme, en particular cuando la compra de un producto es, en esencia, un suceso “fortuito”. Este método se conoce como **programa de campaña continua**. Por ejemplo, muchos bienes duraderos, como las lavadoras y refrigeradores, se compran cuando se necesitan. Por lo general, las familias compran una lavadora nueva sólo cuando la que tienen se descompone. En consecuencia, la publicidad uniforme aumenta las probabilidades de que el comprador recuerde un nombre determinado (por ejemplo, Kenmore, Whirlpool o General Electric). Además, existen más probabilidades de que los consumidores se expongan a los anuncios cerca del momento en que están preparados para realizar compras.

En todo caso, el objetivo debe ser ajustar el ritmo de los anuncios al mensaje, los medios y la naturaleza del producto. En algunos medios es más fácil anunciarse durante periodos prolongados. Por ejemplo, los contratos de vallas publicitarias se celebran normalmente por un mes o un año. Pueden rotarse por toda una ciudad o población para presentar un mensaje continuo sobre la empresa o sus productos. Las limitaciones presupuestarias también deben tomarse en cuenta en las estrategias y tácticas utilizadas en el programa de publicidad.

## SELECCIÓN DE MEDIOS

El siguiente paso de la administración de publicidad es formular las estrategias y tácticas para la selección de medios. En primer término, el equipo de marketing examina la intención del mensaje en cada anuncio específico. Es crucial transmitir mensajes que sean congruentes con el tema de CIM de la empresa y apropiados para los diferentes medios. La agencia de publicidad o la agencia de medios, la empresa y el creativo guían las compras de medios. En los capítulos 8 a 10, se explican las ventajas y desventajas de varios medios de publicidad, tanto tradicionales como no tradicionales. Cuando la selección de medios se realiza correctamente y los mensajes se diseñan para que concuerden con los medios elegidos, las probabilidades de éxito aumentan en gran medida. Cuando estos aspectos están bien coordinados, la empresa crea una importante ventaja competitiva. Los esfuerzos de coordinación se exponen y describen en su mayor parte en el *brief* creativo, que es el elemento final del programa de administración de la publicidad.

## EL BRIEF (RESUMEN) CREATIVO

Típicamente, los creativos trabajan con un documento llamado *estrategia creativa* o *brief creativo* cuando preparan los anuncios. Los componentes básicos de un *brief* creativo se presentan en la figura 5.9. El creativo toma la información proporcionada por el ejecutivo de cuenta y otros en el *brief* creativo para producir anuncios que transmiten el mensaje deseado. A continuación se presentan los detalles de cada elemento del *brief* creativo.

### El objetivo

El primer paso en la preparación de la estrategia creativa es identificar el objetivo del anuncio. Algunos de los objetivos más comunes de la publicidad son:

- Aumentar la conciencia de marca.
- Construir la imagen de la marca.

- ◆ El objetivo.
- ◆ El público objetivo.
- ◆ El tema del mensaje.
- ◆ El soporte.
- ◆ Las limitaciones.

FIGURA 5.9  
El *brief* creativo



- Aumentar el tráfico de clientes.
- Aumentar los pedidos de los detallistas o mayoristas.
- Responder a consultas de los usuarios finales y los miembros del canal.
- Proporcionar información.

El creativo debe entender el objetivo principal antes de diseñar el anuncio. Los objetivos guían el diseño del anuncio y la elección de un marco de ejecución. Un anuncio que tiene el propósito de aumentar la conciencia de marca muestra de manera prominente el nombre del producto. Un anuncio destinado a construir imagen de marca puede mostrar el *producto* mismo de manera más prominente.

### El público objetivo

Un creativo debe conocer el público objetivo. Un anuncio diseñado para persuadir a un cliente empresarial de indagar sobre un nuevo programa informático será diferente de un anuncio dirigido a los consumidores, creado por la misma empresa. El anuncio dirigido a empresas debe centrarse en el tipo de industria y un miembro específico del centro de compras. Cuantos más detalles se conozcan sobre el público objetivo, más fácil será para el creativo diseñar un anuncio eficaz.

Los perfiles de los mercados de destino que son demasiado generales no son muy útiles. En lugar de especificar “hombre entre 20 y 35 años de edad”, se necesita información más específica (por ejemplo: “hombres entre 20 y 35 años de edad, con educación universitaria, profesional”). Otra información, como los pasatiempos, intereses, opiniones y estilos de vida, hacen que

Un anuncio de Playtex que usa información adicional del perfil del mercado objetivo para diseñar un mensaje dirigido a las adolescentes y jóvenes activas.

Un anuncio de la industria de la leche que ilustra la importancia de mantener un tema constante a través del tiempo.



la orientación del anuncio sea aún más precisa. Observe que el anuncio de Playtex que aparece en esta sección está diseñado para jóvenes que disfrutan de practicar deportes y llevan un estilo de vida activo. La información adicional contribuyó a crear un anuncio que atrae a este segmento particular del mercado de mujeres.

## El tema del mensaje

El tema del mensaje es un resumen de las ideas fundamentales que el programa de publicidad debe transmitir. El tema del mensaje es el beneficio o la promesa que el anunciante desea usar para llegar a los consumidores o empresas. La promesa, o *punto de venta único*, debe describir el principal beneficio del bien o servicio que se ofrece a los clientes. Por ejemplo, el tema del mensaje de un automóvil podría orientarse al lujo, la seguridad, la diversión, el consumo eficiente de combustible o la emoción que produce conducirlo. El tema del mensaje de un hotel puede centrarse en el lujo, el precio, o en características fuera de lo común, como un hotel de París, Francia, que destaca la facilidad de acceso a todas las atracciones turísticas cercanas. El tema del mensaje debe coincidir con el medio seleccionado, el mercado objetivo y el mensaje primario de la CIM.<sup>17</sup>

Observe que el anuncio de leche en el que aparece Sarah Michelle Gellar en esta sección. El tema que la leche aporta el calcio necesario para tener huesos fuertes se usa constantemente en varios anuncios de “Got milk?”, lo mismo que la exhibición visual del bigote blanco. Aunque el modelo y el contexto cambian, el tema es constante.

Los temas de los mensajes pueden orientarse a procesos racionales o emocionales. Un anuncio para el “hemisferio izquierdo del cerebro” se orienta hacia el lado lógico y racional que maneja la información como números, letras, palabras y conceptos. La publicidad para el hemisferio cerebral izquierdo es lógica y se basa en hechos, y los recursos son racionales. Por ejemplo, hay aspectos lógicos que forman parte de la decisión de comprar un automóvil (tamaño, precio, características especiales). Al mismo tiempo, muchos automóviles se adquieren por razones emocionales. El hemisferio derecho del cerebro controla las emociones. Trabaja con ideas abstractas, imágenes y sentimientos. Es posible que un automóvil se escoja por su color, aspecto deportivo u otras razones menos racionales.

La mayoría de los anuncios publicitarios se centran en el hemisferio izquierdo o derecho del cerebro. Pero la publicidad también puede ser eficaz si se equilibran los dos lados. Los seres racionales, económicos, tienen dificultades para defender la compra de un automóvil deportivo caro, como un Porsche. Muchas compras de productos se basan en lo que una persona siente por el bien o servicio, combinado con información racional.<sup>18</sup>

## El soporte

El cuarto componente de la estrategia creativa es el soporte. El **soporte** adopta la forma de los hechos que sustentan el tema del mensaje. En un anuncio de un analgésico, la aseveración de que éste es eficaz para la artritis podría sustentarse destacando conclusiones de estudios médicos independientes o testimonios de pacientes con artritis. Observe las aseveraciones de soporte que Pearle Vision presenta en el anuncio de esta sección. Los lentes microTHINS son 30 por ciento más delgados, 40 por ciento más ligeros, 4 veces más resistentes a rayones, 10 veces más resistentes a golpes, antirreflejantes y ofrecen 99.9 por ciento de protección contra rayos UV. El creativo necesita estos hechos de soporte para diseñar anuncios eficaces.

## Las limitaciones

El último paso en la formulación de una estrategia creativa es la identificación de las **limitaciones**. Éstas pueden ser restricciones legales y obligatorias que se imponen a los anuncios. Las limitaciones incluyen protecciones legales de marcas registradas, logotipos y derechos de autor.

Un anuncio de Pearle Vision con información de apoyo proporcionada para respaldar la aseveración del mensaje.

**The Doctor is innovative**

MicroTHIN Plus Lenses are the most technologically advanced lenses available. Another innovation from Pearle Vision, the vibrant company founded by a doctor.

- 40% Lighter
- 4x More Scratch Resistant
- 10x More Impact Resistant
- 30% Thinner
- Anti-reflective
- 99.9% UV Protection

That's why **MICROTHINS** are the most innovative lenses available.

**Call 1-800-YES-EYES**  
and we'll help schedule an eye exam at the Pearle Vision location nearest you.

With a free pair of MicroTHINS lenses, we'll give you **50% OFF FRAMES** at Pearle Vision. Valid only on frames over \$40. See store for details.

Try our exclusive MicroTHINS lenses now. Starting at \$40. Frame. Life.

www.pearlevision.com  
1-800-YES-EYES  
Call now for the best deal on eye care.

**50% OFF FRAMES**  
**PEARLE VISION**  
Holiday rates for eyes more than Pearle.



La advertencia, la institución de salud competente es un ejemplo de una limitación.

Las limitaciones también comprenden las advertencias sobre las garantías, ofertas y aseveraciones. En cuanto a las garantías, una advertencia específica las condiciones en las que dicha garantía se respetará. Por ejemplo, las garantías de los neumáticos a menudo especifican que aplican *en condiciones de manejo normales con mantenimiento de rutina*, de modo que una persona no puede pasar por alto el balanceo y alineación de los neumáticos y esperar que le den unos neumáticos nuevos cuando los primeros se desgasten con rapidez. Las advertencias sobre las garantías informan a los clientes de los posibles riesgos asociados con los productos. Por ejemplo, los anuncios de tabaco deben contener un aviso de la institución de salud competente sobre los peligros de fumar y masticar tabaco. Las advertencias sobre las ofertas explican con claridad los términos de los acuerdos financieros, así como cuándo aplican las bonificaciones o descuentos. Las aseveraciones identifican la naturaleza exacta de la declaración hecha en el anuncio. Esto incluye aseveraciones nutricionales, así como declaraciones sobre las porciones y otra información que describe los nutrientes que contiene el producto.

Después de revisar estos pasos, el *brief* creativo está completo. A partir de este punto, el mensaje y el medio coincidirán y los anuncios podrán producirse. Los *brief* creativos eficaces toman el mensaje general de la CIM y lo adaptan a la campaña de publicidad específica. Esto, a su vez, da a las empresas mayor posibilidad de llegar a los clientes con mensajes que devuelvan resultados mensurables y ayudan a garantizar el éxito tanto de la empresa como de la agencia de publicidad.

Cuando el *brief* creativo queda concluido, el diseño de la campaña debe avanzar a paso firme. Las investigaciones recientes indican que las campañas diseñadas en dos meses o menos tienen las mayores probabilidades de ser “muy eficaces”. Las que tardan más tienden a no ser tan eficaces. La meta es avanzar sin apresuramientos. Las campañas diseñadas en dos semanas o menos tienen más probabilidades de ser ineficaces.<sup>19</sup>

## IMPLICACIONES INTERNACIONALES

Dos diferencias principales surgen cuando la administración de la publicidad se considera desde la perspectiva internacional. La primera se refiere al proceso mismo. La segunda atañe a la preparación de campañas de publicidad internacionales.

Los procesos generales que se usan para preparar campañas de publicidad son relativamente uniformes. Algunas de las diferencias más importantes se observan en las áreas de disponibilidad de agencias de publicidad competentes y cómo se seleccionan dichas agencias. Por ejemplo, en muchas culturas asiáticas el comienzo de una reunión personal debe incluir un intercambio de regalos. Además, las tarjetas de presentación tienen diferentes usos y significados entre las culturas. En algunos países, las tarjetas sólo se entregan a aliados de mucha confianza. En otros, se distribuyen libremente. Conviene que el equipo de marketing de una empresa estudie con cuidado los matices de las juntas de negocios, incluido el uso de títulos formales, contacto visual, quién habla primero y otras variables, antes de comenzar una relación con una agencia de publicidad en otro país.

Las agencias de otros países podrían no seguir con cuidado los procedimientos típicos, como los de arranque o preparación del *brief* creativo. También pueden variar las formas en que se planea la investigación preliminar. En algunos países, no es posible realizar los mismos tipos de investigación que en Estados Unidos y otras culturas occidentales.

Las campañas de publicidad que se diseñan para un público internacional exigen la comprensión de los diferentes idiomas que se requerirán. En Europa, el francés, español, portugués, italiano y otros idiomas requerirán traducción directa y traducción inversa de los temas

y mensajes publicitarios para asegurar que la idea pueda presentarse con claridad en varios países. Los procesos de selección de medios también pueden requerir ajuste; algunos países tienen cadenas de televisión estatales y otras imponen restricciones a lo que puede mostrarse en un anuncio.

## RESUMEN

La publicidad eficaz requiere compaginar un mensaje observable con el medio correspondiente. Cada aspecto de las actividades de la empresa, incluidas las tarjetas de presentación de la compañía, el papel con membrete, los folletos, anuncios y comerciales, deben aclarar la identidad e imagen de la organización. La meta de un programa de CIM es asegurar que todos estos elementos hablen con la misma voz. Los clientes deben comprender claramente la naturaleza de la empresa, sus bienes y servicios y sus métodos de hacer negocios.

Este capítulo examina el proceso de administración de la publicidad. La publicidad tiene más probabilidades de ser eficaz cuando la empresa tiene una declaración bien definida de su misión y dirige sus energías a crear bienes o servicios que satisfagan las necesidades del mercado objetivo. Luego, el programa de comunicación integral de marketing puede basarse en el tema central que sigue la empresa.

La administración de la publicidad empieza por decidir si un departamento o grupo interno debe crear los anuncios y si es necesario contratar una agencia de publicidad externa. Cuando se elige una agencia externa, los líderes de la empresa establecen pasos claros que producen la mejor oportunidad de seleccionar a la agencia óptima. Los pasos incluyen: 1) explicar y priorizar las metas de la organización; 2) establecer cuidadosamente criterios de selección atinados; 3) examinar a las agencias con base en esos criterios; 4) solicitar referencias de las agencias finalistas; 5) realizar investigaciones de antecedentes; 6) solicitar propuestas creativas; 7) realizar visitas a las oficinas para conocer al personal de la agencia; y 8) ofrecer y finalizar el contrato.

Los criterios de selección comunes que se usan para seleccionar una agencia de publicidad incluyen: 1) que el tamaño de la agencia corresponda al tamaño de la empresa; 2) experiencia pertinente; 3) que no existan conflictos de intereses; 4) capacidades de producción; 5) capacidades creativas de calidad; 6) habilidades adecuadas para la compra de medios; 7) otros servicios que la agencia puede

prestar según sea necesario; 8) tarifas de contratación que el cliente debe pagar; y 9) buena química entre el personal de la empresa y el de la agencia. Cuando se aplican con cuidado estos criterios aumentan las probabilidades de que exista compaginación entre la empresa y la agencia, lo cual incrementa las probabilidades de éxito.

Dentro de la agencia de publicidad, el gerente de cuenta realiza las funciones de solicitar las cuentas, finalizar los contratos y seleccionar a los creativos para que preparen campañas de publicidad. Los ejecutivos de cuenta son intermediarios que actúan como enlace entre la agencia y la empresa cliente. Los ejecutivos de cuenta también ayudan a las organizaciones de sus clientes a pulir sus mensajes y programas de CIM.

Los creativos preparan anuncios y se guían por el *brief* creativo. Este documento aclara: 1) el objetivo de la campaña promocional; 2) el público objetivo; 3) el tema del mensaje; 4) el soporte; y 5) las limitaciones. El tema del mensaje es un resumen de las ideas principales que el programa debe transmitir. Las limitaciones incluyen los logotipos, garantías, advertencias o declaraciones legales que forman parte de varios anuncios.

El creativo, el ejecutivo de cuenta y la empresa deben acordar los medios que se usarán en una campaña. Éstos se seleccionan con base en los costos, tipos de mensajes, características del mercado objetivo y otros criterios. Los creativos incorporan después los elementos finales del anuncio, y se prepara la campaña.

La administración de la publicidad es un ingrediente importante en el éxito de un programa de comunicación integral de marketing. Un anuncio de calidad que atraiga la atención de la gente en el mercado objetivo, exprese un punto memorable fundamental e incite a los compradores a la acción es difícil de preparar. Al mismo tiempo, los funcionarios de la empresa y los ejecutivos de cuenta saben que diseñar anuncios eficaces que produzcan resultados tangibles es una tarea difícil, pero necesaria. Es importante cubrir con cuidado cada paso del proceso para ayudar a la empresa a alcanzar sus metas de marketing en el corto y el largo plazos.

## TÉRMINOS CLAVE

**administración de la campaña de publicidad** El proceso de preparar e integrar un programa de publicidad específico en conjunción con el mensaje general de la CIM.

**análisis de impulsos personales (PDA)** Modelo que ayuda al investigador a entender los impulsos psicológicos del individuo hacia la complacencia, ambición o individualidad, que afectan la elección de marcas.

**campaña promocional** La combinación de anuncios con otros esfuerzos de marketing en un esfuerzo mayor y más integrado que gira alrededor de una idea o tema central.

**creativos** La gente que crea y produce los anuncios.

**ejecutivo de cuenta de publicidad** El intermediario clave tanto para la agencia de publicidad como para la empresa cliente.

**elección principal** La primera o segunda opción elegida cuando un consumidor repasa su conjunto evocado de posibles alternativas de compra.

**idea principal de venta** El mensaje primario relativo a los beneficios del bien o servicio que se transmitirá a los consumidores en una campaña de publicidad.

**información general previa a la planeación** La tarea de estudiar la organización de un cliente por parte de la agencia de publicidad, a partir de un conjunto amplio de fuentes, para comprenderla y contar con antecedentes antes de preparar una campaña de publicidad.

**investigación cualitativa** Recopilar información subjetiva y opiniones acerca de una empresa, sus productos y servicios, a menudo por medio del uso de grupos de enfoque.

**investigación específica para el producto** Investigación que identifica información acerca de un bien o servicio y la idea de venta principal que se usará en la campaña de publicidad.

**limitaciones** Las restricciones empresariales, legales y obligatorias que se imponen a los anuncios. Incluyen protección legal de marcas registradas, logotipos y derechos de autor.

**marcas top of mind** La marca que casi siempre se menciona cuando se pide a los consumidores que identifiquen la marca de una categoría de productos que les viene enseguida a la mente.

**marco de ejecución** La forma en que se entregará el mensaje (musicalmente, visualmente, verbalmente, declaraciones escritas, etcétera).

**modelo de valores y estilo de vida (VAL)** Investigación diseñada para pronosticar el comportamiento del consumidor mediante la comprensión de la orientación personal y los recursos.

**programa de administración de la publicidad** El proceso de preparar e integrar los esfuerzos de publicidad de la empresa con el mensaje general de la CIM.

**programación de campaña continua** Cuando la empresa se anuncia en cantidades uniformes a lo largo del año.

**programación de publicidad intermitente** Programa en el que las empresas presentan anuncios sólo durante periodos específicos y no tienen ningún tipo de publicidad en otras épocas del año.

**programación de publicidad de pulsación** Publicidad continua con algunos periodos de mayor intensidad (más anuncios en más medios) en el transcurso del año.

**punto de apalancamiento** El elemento clave del anuncio que explota o activa el sistema de valores personales del consumidor (un valor, idea o concepto).

**recurso** Cómo se combinan el punto de apalancamiento y tema de ejecución para atraer la atención por medio del humor, miedo, connotaciones sexuales, lógica racional, o algún otro método.

**soporte** Los hechos que fundamentan el punto único de venta del *brief* creativo.

**tema del mensaje** Un resumen de las ideas fundamentales que el programa debe transmitir.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué es el tema del mensaje? ¿Qué rol desempeña el tema del mensaje en una campaña de publicidad?
2. Defina administración de la publicidad. ¿Cuáles son los cuatro pasos principales que abarca?
3. ¿Cuál es la relación entre publicidad y el proceso general de la CIM?
4. ¿Cuáles son las tres principales actividades de la empresa que se relacionan con el proceso de administración de la publicidad? ¿Qué rol desempeña la misión de la compañía en este proceso?
5. ¿Qué criterios se pueden usar para ayudar a una empresa a decidir entre un grupo de publicidad interno y contratar una agencia de publicidad externa?
6. Además de las agencias de publicidad, ¿qué otros tipos de organizaciones desempeñan roles en el proceso de comunicación?
7. ¿Qué pasos deben seguirse en la selección de una agencia de publicidad?
8. ¿Qué criterios de evaluación deben aplicarse para seleccionar una agencia de publicidad?
9. ¿Qué importancia tiene la química interpersonal en la selección de una agencia de publicidad?
10. Describa los roles que la información general de planeación, la investigación específica para el producto y la investigación cualitativa desempeñan en el desarrollo de una campaña de publicidad.
11. ¿Cuáles tres disciplinas académicas pueden intervenir en la investigación para la publicidad? ¿Qué contribución única hace cada disciplina para entender a los consumidores y al mercado?
12. Describa el rol de un ejecutivo de cuenta de una agencia de publicidad.
13. Describa el rol de un creativo de publicidad.
14. ¿Cuáles son los pasos del proceso de administración de una campaña de publicidad? ¿Qué otro proceso es de naturaleza semejante?
15. Describa los elementos del *brief* creativo.

## EJERCICIOS DE PENSAMIENTO CRÍTICO

### Preguntas para análisis

1. Tome una revista que lea regularmente. Eche un vistazo a los anuncios. Examine los primeros 10 anuncios de la revista para identificar el punto de venta principal. ¿La idea de venta principal era clara o fue difícil de identificar?
2. La industria de la leche usó el enfoque de privación para que la gente cobrara conciencia del papel vital que la leche tiene en su estilo de vida. ¿Con qué otros productos podría usarse el enfoque de privación? Elija uno de los productos que haya identificado y describa cómo usaría el enfoque de privación para anunciar el producto.
3. Copie o abra el libro en la página de la figura 5.8, la lista de metas de publicidad. Cree una tabla con tres columnas. En la primera columna registrará la marca anunciada. En la segunda escribirá la meta de publicidad que, en su opinión, debe cumplir el diseño del anuncio. En la tercera columna asignará una

calificación basada en su evaluación de la eficacia de cada anuncio, donde 10 es eficaz y 1 es completamente ineficaz. Una vez creada la tabla, vea un programa de televisión de una hora y registre y evalúe cada comercial. Cuando termine, escriba un párrafo para explicar qué metas se usaron más y qué anuncios alcanzaron mejor su meta.

4. Siga las instrucciones de la pregunta 3, pero en vez de un programa de televisión, elija un grupo de 20 anuncios de una revista. Asegúrese de que los anuncios estén en secuencia; no los elija al azar.

5. Elija uno de lo siguiente. Usando la información de este capítulo, prepare un *brief* creativo. Seleccione una marca de la categoría de producto.
  - a. Bebida energética.
  - b. Jugo de manzana congelado.
  - c. Restaurante de comida rápida.
  - d. Museo.
  - e. Zapatos de vestir.

## EJERCICIOS DE APRENDIZAJE INTEGRADO

1. Es difícil tomar la decisión de usar una agencia de publicidad externa, a diferencia de un programa interno, para que se encargue de la publicidad o algún otro aspecto de la función de publicidad. Vaya al sitio Web de la American Association of Advertising Agencies ([www.aaaa.org](http://www.aaaa.org)). En la sección “News and Information” (“Noticias e información”), examine artículos que podrían ayudarle a identificar los beneficios de usar una agencia de publicidad. ¿Qué tipo de información está disponible en este sitio Web?
2. Existen varias agencias que trabajan con organizaciones mercantiles en los programas de comunicación integral de marketing. Aunque algunas empresas tratan de ofrecer una amplia gama de servicios, otras son más especializadas. Vaya a los sitios Web de las siguientes asociaciones. ¿Qué tipo de información está disponible en cada sitio? ¿Qué utilidad podría tener la información proporcionada para crear un programa de CIM?
  - a. Council of Public Relations Firms ([www.prfirms.org](http://www.prfirms.org))
  - b. Promotion Marketing Association ([www.pmalink.org](http://www.pmalink.org))
  - c. Outdoor Advertising Association of America ([www.oaaa.org](http://www.oaaa.org))
  - d. Direct Marketing Association ([www.the-dma.org](http://www.the-dma.org))
3. Parte de un análisis de comunicación de marketing incluye entender los hábitos de los consumidores en cuanto al uso de medios y las actitudes que tienen hacia varios de ellos. Una fuente de información excelente en Canadá es Media Awareness Network, en [www.media-awareness.ca](http://www.media-awareness.ca). Revise los tipos de información disponibles en el sitio Web. Examine los artículos noticiosos. ¿Qué tipo de información está disponible en este sitio Web y cómo puede usarse para desarrollar una campaña de publicidad?
4. Muchos anunciantes tienden a dirigir los anuncios al hemisferio derecho del cerebro y crean anuncios basados por completo en emociones, imágenes y fotografías. A menudo las empresas anuncian partes de automóviles y herramientas con una mujer escasamente vestida para atraer la atención de los hombres. La mujer no tiene nada que ver con el producto, pero llama la atención. El fundamento de usar una mujer sexy es que si les gusta a los consumidores y la asocian con el producto, el producto también les gustará y comprarán esa marca. Los anuncios eficaces integran elementos de los hemisferios izquierdo y derecho del cerebro. Contienen elementos que apelan a las emociones, pero también tienen argumentos raciona-

les. Un detergente para ropa se puede anunciar de modo que ofrezca el beneficio racional de limpiarla, también puede contener la promesa de que su suegra tendrá una mejor opinión de usted si lo usa. En cada uno de los siguientes sitios de Internet, analice el equilibrio del recurso publicitario a los hemisferios izquierdo y derecho del cerebro.

- a. Pier 1 Imports (<http://www.pier1.com>)
  - b. Pig O’ My Heart Potbellies ([www.potbellypigs.com](http://www.potbellypigs.com))
  - c. Dark Dog ([www.darkdog.com](http://www.darkdog.com))
  - d. Discount Cheerleading.com ([www.discountcheerleading.com](http://www.discountcheerleading.com))
  - e. Backcountry.com ([www.backcountry.com](http://www.backcountry.com))
5. Se le ha pedido que seleccione una agencia de publicidad para que maneje una cuenta de Red Lobster, una cadena nacional de restaurantes. El presupuesto de publicidad es de 30 millones de dólares. Estudie los sitios Web de las siguientes agencias de publicidad. Siga los pasos de selección explicados en este capítulo. Reduzca la lista a dos agencias y justifique su decisión. Luego elija entre las dos agencias y justifique su elección.
    - a. DDB Worldwide Communications Group ([www.ddb.com](http://www.ddb.com))
    - b. Leo Burnett ([www.leoburnett.com](http://www.leoburnett.com))
    - c. BBDO Worldwide ([www.bbdo.com](http://www.bbdo.com))
    - d. Lucas Design & Advertising ([www.aladv.com](http://www.aladv.com))
    - e. Grey Global Group ([www.grey.com](http://www.grey.com))
    - f. Bozell Advertising ([www.bozell.com](http://www.bozell.com))
  6. Un gerente de marketing está a cargo de una nueva marca de pantalones vaqueros que se lanzará al mercado. Las oficinas corporativas de la empresa se encuentran en Atlanta y el equipo de gerencia de la empresa ya ha decidido usar una de las agencias de publicidad locales. Los dos objetivos primarios de la selección de la agencia son: 1) la agencia debe tener la capacidad para desarrollar un nombre de marca fuerte y 2) la agencia debe ser capaz de colaborar en el marketing de empresa a empresa para colocar los pantalones vaqueros en las tiendas al detalle o minorista. Vaya al sitio Web de Atlanta Advertising Agencies en [www.AtlantaAdAgencies.com](http://www.AtlantaAdAgencies.com). Siga los pasos descritos en el capítulo para reducir la lista a tres agencias. Luego, diseñe un proyecto para que las agencias lo preparen como parte de una presentación verbal y escrita al equipo de marketing de la empresa.

## PROYECTO DEL ESTUDIANTE

### Rincón creativo

Use el siguiente *brief* creativo para este ejercicio.

---

#### **Brief creativo para Ford Motor Company**

---

Producto:	Ford Mustang.
Objetivo:	Invertir el rezago en las ventas.
Público objetivo:	Consumidores entre 25 y 35 años de edad, repartidos uniformemente entre hombres y mujeres, con educación universitaria e ingresos anuales de aproximadamente 40,000 dólares. En cuanto a la psicografía, el mercado que se desea captar es un grupo conocido como individualistas. Tienen a no comprar productos convencionales. En la selección de automóviles, dan mayor importancia a los elementos de diseño, distinción y utilidad.
Tema del mensaje:	Un automóvil es como un accesorio de moda. Se selecciona por lo que expresa de uno mismo ante los demás.

---

1. Como ejecutivo de cuenta de una agencia de publicidad, analice el *brief* creativo en términos de la amplitud de la información proporcionada y si el objetivo es realista. ¿Qué información adicional debe proporcionar Ford Motor Company para que el creativo pueda empezar a trabajar en la cuenta?
2. El planificador de medios de la cuenta del Ford Mustang propone que el plan de medios consista en televisión por cable, publicidad impresa, anuncios en Internet y publicidad de televisión en los programas de Fox *The OC*, *House*, *24*, *The Simpsons* y *King of the Hill*. Evalúe este plan de medios a la luz de los objetivos del *brief* creativo. ¿Pueden estos programas llegar al público deseado? ¿Qué información necesitan el creativo y el ejecutivo de cuenta que les proporcione el planificador de medios antes de empezar a trabajar en los comerciales?
3. Desde el punto de vista del creativo asignado a esta cuenta, ¿el *brief* creativo y el plan de medios (véase la pregunta 2) contienen información suficiente para diseñar una serie de anuncios? En su caso, ¿qué información adicional se necesita?
4. Usando la información contenida en el *brief* creativo, prepare un anuncio para una revista. ¿Qué revistas coinciden con el público objetivo?

## CASO 1 PUBLICIDAD PARA UN ESTOFADO

Luis Arroyo estaba a punto de empezar la comisión de trabajo más emocionante de su vida. Lo acababan de nombrar gerente de marca de la línea de productos de estofado de carne Dinty Moore, que vende Hormel Foods. Su primera tarea era crear una campaña de publicidad para toda la línea, que se produciría en el verano. Se planeó que los anuncios se publicarían con base en una programación de pulsación, cuyo primer periodo de actividad arrancarían en octubre.

La marca Dinty Moore existe desde 1935. Los productos enlatados de la línea incluyen estofado de carne, pollo y bolas de masa, pollo y fideos, estofado de pollo, albóndigas y estofado de pavo. Otro grupo de productos son para horno de microondas e incluyen estofado de carne (taza de 212 gramos), estofado de carne (bandeja de 285 gramos), pollo y bolas de masa (taza de 212 gramos), pollo y fideos (taza de 212 gramos), arroz con pollo (taza de 212 gramos) y escalopas de papas y jamón (taza de 212 gramos).

En la página de Dinty Moore del sitio Web de Hormel dice que el nombre es “sinónimo no sólo de estofado de carne, sino también de una comida conveniente y satisfactoria. Mediante innovaciones en el empaque, lo hemos hecho incluso más fácil de disfrutar para usted, que ahora ofrecemos tazas y bandejas para hornear en microondas. Y aunque la conveniencia es definitivamente lo que se impone, el estofado Dinty Moore cumple las normas de los compradores contemporáneos porque no tiene conservadores y sólo 240 calorías por ración de 227 gramos”.

La preocupación por la salud es una tendencia importante en el mercado de alimentos. Ahora, a los consumidores les preocupa el contenido de grasa, sodio y calorías de los alimentos que compran. La línea Dinty Moore satisface claramente las normas establecidas por la Administración de Alimentos y Drogas; sin embargo, es posible que en el futuro se requiera que los productores de alimentos proporcionen más información acerca de los productos.

Los competidores principales del mercado de estofado de carne enlatado se clasifican en cuatro categorías principales:

1. Competidores directos.
2. Productos sustitutos.
3. Otros alimentos preparados en el hogar.
4. Restaurantes.

Los competidores directos incluyen Castleberry's y Armour. Las dos empresas ofrecen latas de estofado que compiten directamente, así como otros productos que podrían competir con la línea Dinty Moore. Por ejemplo, Armour ofrece una línea de chili y frijoles con chili. Castleberry's vende carne de cerdo a la barbacoa y tamales enlatados en su línea American Originals.

Campbell's y otros fabricantes de sopa venden productos sustitutos. La sopa puede sustituir fácilmente al estofado. Además, hay varios estofados de marca privada que se venden en el mercado.

La comida preparada en casa presenta otra fuente de competencia. Muchas tendencias de alimentos saludables incluyen cocinar en el hogar con ingredientes naturales. Una gran cantidad de consumidores disfrutan ahora de preparar comidas en casa como una forma de actividad social y relajamiento.

Muchos restaurantes venden productos que compiten tanto con el estofado cocinado en casa como con el que se



Fuente: Cortesía de Kenneth Clow.

El estofado Dinty Moore cumple las normas de los compradores contemporáneos porque no tiene conservadores y sólo 240 calorías por ración de 227 gramos.

vende enlatado. Los competidores más amenazadores son los restaurantes que sirven alimentos sustanciosos estilo casero.

Luis decidió que necesitaba más información antes de empezar a trabajar en la campaña de publicidad. Quería saber más sobre el rol que desempeña el precio en las decisiones de compra, así como en las percepciones que tienen los consumidores de la calidad de la línea Dinty Moore en comparación con los productos de Armour y Castleberry's. Además, buscó información sobre las promociones para consumidores, en especial los programas de cupones y rebajas de precio. También quería investigar las posibilidades de publicidad en colaboración con tiendas de abarrotes, así como ofertas conjuntas con otros productos alimenticios. Quería iniciar una nueva era en su empresa, donde Dinty Moore ocupara la posición más fuerte del mercado, como la marca *top of mind* y elección principal de los consumidores.

**Fuentes:** [www.hormelfoods.com](http://www.hormelfoods.com), [www.castleberrys.com](http://www.castleberrys.com), y [www.pinnaclefoodscorp.com](http://www.pinnaclefoodscorp.com) (se ingresó a las páginas el 4 de enero de 2008).

1. ¿Debe Luis contratar una agencia de publicidad externa o realizar internamente la mayor parte de las tareas? ¿Por qué?
2. Si selecciona una agencia externa, ¿qué experiencia pertinente sería más útil para Luis y la marca Dinty Moore?
3. ¿Qué tipos de planeación e investigación de publicidad deben realizarse para identificar a los clientes más leales de Dinty Moore, así como a los posibles nuevos clientes?
4. Prepare un brief creativo para la próxima campaña de publicidad de Dinty Moore.
5. Usando la lista de agencias de publicidad proporcionada en la pregunta 5 de los Ejercicios de aprendizaje integrado y el procedimiento descrito en este capítulo, elija una agencia de publicidad externa para la cuenta de Dinty Moore. Justifique su selección.





## CÓMO GANAR (Y PERDER) UNA CUENTA DE PUBLICIDAD

Ser seleccionado para administrar una cuenta de publicidad importante es un proceso difícil, pero enriquecedor. Por ejemplo, considere el caso de Charter Behavioral Systems, con sede en Atlanta. Charter es el proveedor más grande de servicios de tratamiento para el alcoholismo y la depresión en Estados Unidos. La meta era seleccionar una agencia que manejara una cuenta de publicidad en televisión de 20 millones de dólares. Charter identificó algunas metas básicas y diseñó un proceso de selección que incluía los criterios en los que se basaría el proceso de examen y selección. Las seis agencias identificadas para el examen inicial fueron McCann Erickson, BBDO, Rubin Postaer, Carat ICG, Tauche Martin y Bates USA. El proceso de examen inicial se basó en los siguientes factores:

- Tamaño.
- Capacidades.
- Referencias y trayectoria.
- Experiencia documentada y éxitos anteriores.

Eliminaron de la lista a Tauche Martin porque era una agencia muy pequeña. Aunque el equipo de gerencia de Charter creía que el personal de Tauche Martin estaba compuesto por algunas personas muy brillantes, el tamaño de la cuenta habría abrumado a la empresa. Rechazaron a Bates USA, porque el principal cliente de Bates era coreano. Una depresión reciente de la economía asiática hizo temer a los líderes de Charter que Bates pudiera verse obligado a cerrar su oficina en Atlanta si perdía a su cliente coreano. Charter eliminó otra agencia con base en la investigación de las referencias. Desde los representantes de las estaciones de televisión hasta los compradores, el consejo unánime era “¡corre!” Al final del proceso de examen inicial quedaron dos agencias: Rubin Postaer y Carat ICG.

Rubin Postaer es una agencia de servicio completo, con ingresos de 550 millones de dólares, con sede en Los Ángeles. La empresa es famosa principalmente por el trabajo realizado con Honda, Charles Schwab y la revista Discovery. Carat ICG es una agencia de 600 millones de dólares, con clientes como Ameritech, Midas, Primestar y DHL Worldwide.

Para decidir entre Rubin Postaer y Carat ICG, Charter solicitó a cada agencia una propuesta creativa que respondiera a una serie de 10 preguntas. Además las agencias recibieron instrucciones de pensar en la presentación como un “simulacro de compra” en el mercado de Atlanta. Se pidió a las agencias que proporcionaran la lista proyectada de compras de medios y la justificación de dichas compras. El aspecto más complejo de los requisitos para la presentación de la propuesta creativa era una mesa redonda de análisis con por lo menos cinco de los compradores de medios de la agencia. Aunque el equipo de gerencia de cada agencia podía estar presente, se indicó a los gerentes que no podían responder las preguntas planteadas a los compradores.

Carat ICG incluyó en la presentación final a empleados que no iban a formar parte del equipo de la cuenta. Aunque el equipo

de gerencia de Charter pensó que era halagador contar con la presencia del presidente de Carat ICG durante la presentación de tres horas, Charter consideró que el método de ICG era más una presentación de ventas que un simulacro de compra de medios.

ICG demostró un dominio firme de las estrategias que la agencia pensaba que Charter debía seguir en el mercado de Atlanta. Por desgracia, ICG escatimó en gastos en algunos detalles de logística. Los líderes de Charter también consideraron que cuando ICG presentó el simulacro de compras, sus representantes fueron rápidos, superficiales y no habían dedicado mucho tiempo a preparar un enfoque total. Por el lado positivo, el vicepresidente senior de ICG, Jim Surmanek, dirigió la presentación de la agencia. Surmanek, autor de un libro de texto sobre medios, conocía sumamente bien todo lo relacionado con éstos. En la evaluación final, Charter concluyó que ICG era evidentemente superior en el desarrollo de la estrategia publicitaria. Las recomendaciones de la agencia dejaban ver una profunda comprensión del negocio de Charter.

En contraste, Rubin Postaer hizo una presentación con los empleados que atenderían la cuenta. El presidente, Jerry Rubin, no asistió a la junta, aunque se reunió brevemente con la gerencia de Charter para reiterarle su compromiso. Charter consideró que Rubin Postaer cometió un error grave durante la presentación. El equipo de la presentación no llevó al comprador de medios de respuesta directa. ICG sí. Al mismo tiempo, la vicepresidenta de compras de televisión de Rubin, Cathleen Campe, comprendió con rapidez lo que era más importante. Campe llamó a compradores de Chicago, Nueva York y Los Ángeles para que asistieran a la presentación. Dichos compradores intervinieron a menudo y expresaron sus puntos de vista. Charter concluyó que Rubin era superior en el “desarrollo de marca” de su estilo de medios con una etiqueta rotulada “negociación activa”. La filosofía básica de Rubin era que las negociaciones más difíciles comienzan después de comprar tiempo en los medios. Rubin aseguró que la agencia estaba dispuesta a dedicar más tiempo a supervisar las compras de medios que a realizar las compras propiamente dichas. Esta ventaja fue corroborada por todas las referencias.

1. ¿Qué agencia debe contratar Charter Behavioral Systems? Justifique su respuesta.
2. ¿Carat ICG debe hacer algo diferente la próxima vez que sus representantes hagan una presentación? ¿Por qué?
3. ¿Rubin Postaer debe hacer algo diferente la próxima vez que sus representantes hagan una presentación? ¿Por qué?
4. ¿Las variables “imprecisas”, como la confianza y el aplomo, deben ser el factor decisivo en la elección de una agencia de publicidad? ¿Por qué?

**Fuente:** Michael Alvear, “On the Spot,” *Mediaweek* 8, núm. 13 (30 de marzo de 1998), pp. 26-28.

## NOTAS

1. Perfect Pushup ([www.perfectpushup.com](http://www.perfectpushup.com), se ingresó a la página el 3 de enero de 2008); *The Big Idea with Donnie Deutsch*, 4 de septiembre de 2007.
2. Basado en Charles F. Frazier, “Creative Strategies: A Management Perspective”, *Journal of Advertising* 12, número 4 (1983), pp. 36-41.
3. Paul Mlodzik, “An Inside Job”, *Communication World* 21, número 5 (septiembre-octubre de 2004), pp. 22-27.
4. Al Ries, “Should Your Ads Be an Inside Job?”, *Sales and Marketing Management* 147, número 2 (febrero de 1995), pp. 26-27.
5. G+G Advertising ([www.gng.net](http://www.gng.net), se ingresó a la página el 4 de enero de 2008); “Ad Firm’s Focus: Native Americans”, *Editor & Publisher* 132, número 28 (10 de julio de 1999), p. 28.
6. Beth Snyder y Laurel Wentz, “Whole Egg Theory Finally Fits the Bill for Y&R

- Clients”, *Advertising Age* 70, número 4 (25 de julio de 1999), pp. 12-13.
7. Norma Ramage, “Calgary’s Excellent Adventure”, *Marketing Magazine* 109, número 26 (22 de noviembre de 2004), p. 26.
  8. James Zoltak y Aaron Baar, Norwest-Wells Fargo to DDB”, *Adweek Western Edition* 49, número 19 (10 de mayo de 1999), p. 50.
  9. *Ibid.*
  10. Heather Jacobs, “How to Make Sure Your Pitch Is Heard”, *B&T Weekly* 57, número 2597 (8 de febrero de 2007), pp. 14-16.
  11. Andrew McMains, “Six to Pitch for \$60 Mil. Account”, *Adweek Midwest Edition* 41, número 15 (10 de abril de 2000), p. 125.
  12. “Spa Company ESPA in DM Agency Hunt”, *Campaign (UK)*, 2 de noviembre de 2007, p. 3.
  13. Jacobs, “How to Make Sure Your Pitch Is Heard”.
  14. Jemima Bokaie, “Coca-Cola Appoints Vizeum”, *Marketing*, 7 de noviembre de 2007, p. 6.
  15. Laura Petrecca, “Agencies Urged to Show the Worth of Their Work”, *Advertising Age* 68, número 15 (14 de abril de 1997), pp. 3-4.
  16. Robert J. Lavidge yd Gary A. Steiner, “A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness”, *Journal of Marketing* 24 (octubre de 1961), pp. 59-62.
  17. Henry A. Laskey y Richard J. Fox, “The Relationship Between Advertising Message Strategy and Television Commercial Effectiveness”, *Journal of Advertising Research* 35, número 2 (marzo-abril de 1995), pp. 31-39.
  18. Herbert E. Krugman, “Memory Without Recall, Exposure Without Perception”, *Journal of Advertising Research* 40, número 6 (noviembre-diciembre de 2000), pp. 49-55; David Kay, “Left Brain Versus Right Brain”, *Marketing Magazine* 108, número 36 (27 de octubre de 2003), p. 37.
  19. “Picking up the Pace”, *Marketing News* 36, número 7 (1 de abril de 2002), p. 3.

# 6

## Diseño publicitario: marcos teóricos y tipos de recursos publicitarios

### Objetivos del capítulo

Después de leer este capítulo, usted podrá responder las siguientes preguntas:

- ¿Cómo ayudan las teorías de publicidad al creativo para llevar al consumidor de la conciencia de un producto a la decisión final de compra?
- ¿Qué roles desempeñan las actitudes y valores en la creación de los mensajes publicitarios?
- ¿Cuándo deben integrarse elementos visuales y verbales a los anuncios?
- ¿Qué factores podrían influir en la eficacia de un recurso publicitario?
- ¿Existen diferencias en la creación de anuncios para mercados de empresa a empresa e internacionales?

### ECKO ENTERPRISES

#### Ropa para el mundo *hip hop* y más allá

Podemos afirmar, casi sin temor a equivocarnos, que la mayoría de las personas de más de 40 años no han oído hablar nunca de Marc Ecko o de Ecko Enterprises. El mundo del *hip hop* pertenece a una nueva generación que tiene una forma única de vestirse, conocida para muchos como “ropa urbana”.

Ecko Enterprises se formó en 1993 cuando tres amigos comenzaron a crear modas de camisetas usando latas de pintura en aerosol. En 2004, la misma empresa registró ventas de casi 1,000 millones de dólares. Las prendas de Ecko Enterprises y la marca Ecko Unlimited se venden en más de 5,000 tiendas departamentales y de especialidad a nivel nacional en Estados Unidos y en más de 45 países a nivel internacional. Ahora existen 30 tiendas anexas de la empresa que venden artículos de Ecko Unlimited, 16 de las cuales se localizan fuera de Estados Unidos. La línea de ropa Ecko Unlimited a menudo presenta la silueta escueta de un rinoceronte en las camisetas, pantalones holgados y otros productos.

La empresa de Ecko compite con compañías que dependen de la credibilidad que genera ser un artista, como la línea Sean John que presenta a P. Diddy, Rocawear de Jay-Z y Damon Dash, y la línea Phat Fashions ofrecida por Russell Simmons. En contraste, Marc Ecko es simplemente un fanático de la música que creció en barrios que parecían callejones sin salida. Aunque a veces se le describe como un “ex artista de grafiti”, la realidad es que fundó su empresa cuando estudiaba en la Universidad Rutgers para ser farmacéutico.

Existe una gran variedad de productos de las marcas Ecko Unlimited, Marc Ecko Formalwear y Eckokored Kids, que incluyen prendas exteriores, calzado, relojes, anteojos, ropa interior, cinturones, bolsos, sombreros, artículos pequeños de cuero y ropa formal. La marca Marc Ecko Cut & Sew es una línea contemporánea de ropa para hombre que consta de conjuntos separados de prendas informales y de vestir, diseñadas para combinar la audacia poco convencional inspirada en las calles con diseños y telas más sofisticados. Cut & Sew ofrece conjuntos separados de chaqueta y pantalón, suéteres, ropa urbana activa inspirada en *spas*, camisas de punto y pantalones de mezclilla caros.

Una marca nueva, G-Unit Clothing Company, es una empresa independiente operada por Ecko y 50 Cent, el artista que ha vendido más de dos millones de copias de sus producciones discográficas. La línea G-Unit incluye ropa para hombres, mujeres, niños y niñas. Ofrece prendas de mezclilla, camisetas, chaquetas, prendas exteriores, sombreros y ropa deportiva. Además, Marc Ecko Enterprises celebró un contrato exclusivo de licencia en Estados Unidos y Canadá con Avirex Ltd. para introducir una colección de ropa deportiva. La línea ofrecerá una colección completa de ropa que incluye mez-

Fuente: Cortesía de Kareem Black/Getty Images, Inc.–Stone Allstock.



clilla de moda, camisetas, prendas de punto y ropa exterior. Se han suscrito otros contratos de licencia con Geoffrey Allen, Skechers, Paul D'Avril, Inc., Kid Headquarters y Viva International.

La empresa también ofrece patinetas, y ropa y accesorios con influencia de patinadores, bajo la etiqueta Zoo York. La marca se lanzó en 1993 y ahora forma parte de la línea MEE, que es la empresa de deportes de acción más grande de la costa del Atlántico de Estados Unidos. Ecko también publica *Complex Magazine*, una publicación bimensual para el estilo de vida urbano, con una circulación de 325,000 ejemplares. Otra empresa nueva es Contents Under Pressure, un juego desarrollado en asociación con Atari, Inc. El juego tiene historias y personajes en un universo futurista en el que el grafiti tiene un papel preponderante.

El verdadero nombre de Marc Ecko es Marc Milecofsky. Se crió al sur de la ciudad de Nueva York en Lakewood, Nueva Jersey. Sus padres eran agentes de bienes raíces. Ecko tiene dos hermanas, una de las cuales es su gemela, Marci. El apellido Ecko es el resultado de una historia familiar. Cuando la madre de Ecko estaba embarazada de Marci, el doctor le informó que oía un “eco” en el ultrasonido que al final resultó ser Marc.

La ropa urbana se puede considerar una forma de “mercancía de estilo de vida”. Ecko logró traducir su propio entusiasmo por el *hip hop* en algo nuevo y diferente en el mundo de la moda. Mediante la colocación de anuncios en revistas de *hip hop*, como *The Source* y *Vibe*, el rinoceronte que es el emblema de Ecko creció con base en las relaciones con una amplia variedad de artistas independientes, dueños de un estilo muy personal de música, como Talib Kweli y los Beatnuts. Aunque muchos detallistas o minoristas temían la moda urbana, Federated Department Stores, propietario de Macy's y Bloomingdale's, se convirtió en un vendedor entusiasta de Ecko Unlimited.

Se dice que Russell Simmons, fundador de Phat Fashions y padrino de la cultura *hip hop*, afirmó en alguna ocasión: “Marc es un diseñador muy, pero muy creativo. Es más vanguardista que la mayoría”. Simmons asegura que la línea de Ecko tiene una cualidad “alternativa” o un “tono distintivo más suburbano”. En otras palabras, las marcas Ecko lograron adquirir participación en el mercado del público *hip hop*.

El resultado neto es que Marc Ecko puede llevar una vida de fantasía en su mansión palaciega de Nueva Jersey. Es el único benefactor de la Casa hogar para Niños Tikya, que es un orfanato ucraniano.

Es célebre por su colección de objetos de la Guerra de las Galaxias. En 2007, compró la pelota de béisbol que Barry Bonds bateó para conseguir su cuadrangular número 757. Luego, Ecco creó un sitio Web en el que los aficionados podían votar para decidir si la pelota debía donarse al Salón de la Fama del Béisbol, marcarse con asterisco o lanzarse al espacio exterior (el asterisco ganó). Su éxito continuo tiene una lección clara de marketing: encontrar el mercado objetivo correcto y comunicarse eficazmente con dicho mercado puede producir resultados asombrosos.<sup>1</sup>



## PERSPECTIVA GENERAL

¿Qué mensaje publicitario le ha causado la mayor impresión en los últimos cinco años? ¿Fue un anuncio gracioso? ¿Fue algo que se transmitió durante el Súper Ta-zón? ¿Era un anuncio sexy, como algunos de los anuncios más reciente de Go-Daddy? ¿O un anuncio local llamó su atención? ¿Terminó comprando un producto o usando un servicio porque vio el anuncio, o éste sólo le pareció entretenido? ¿Cree usted que los compradores de empresa a empresa responden a los anuncios de manera diferente que los que están orientados a los consumidores?

Estas preguntas demuestran cómo el proceso de diseñar una campaña de publicidad puede ser uno de los elementos más complejos de un programa de comunicación integral de marketing. Para que un anuncio sea exitoso, la gente necesita hacer más que sólo disfrutar de lo que ve. El anuncio debe cambiar su comportamiento y actitudes. Por lo menos, los espectadores deben recordar el bien o servicio anunciado para que la próxima vez que realicen una compra la empresa o marca les venga a la mente.

En el capítulo 5 se describió el programa general de administración de la publicidad. La agencia de publicidad se guía por el ejecutivo de cuenta, que colabora en la preparación de una propuesta para obtener la cuenta, realiza las selecciones de medios y trabaja con los creativos, planificadores y compradores de medios. En este capítulo, el foco de atención es el diseño del mensaje. El personal creativo de la agencia lleva a cabo este trabajo.

El proceso de diseño del mensaje no tiene lugar en aislamiento. Se basa en el *brief* creativo, que el cliente prepara conjuntamente con el ejecutivo de cuenta, y también toma en consideración los medios que se utilizarán. Con la combinación de todos estos elementos, el creativo puede diseñar anuncios eficaces.

En este capítulo se estudian dos temas principales. El primero es describir tres métodos teóricos de diseño publicitario. Éstos son:

- Modelo de jerarquía de efectos.
- Teoría de medios y fines.
- Imágenes *visuales* y verbales.

El segundo tema es revisar en detalle los principales recursos que usan los anunciantes. Muchos de estos enfoques pueden parecer familiares. La meta de la agencia de publicidad es seleccionar el recurso que tenga las mejores posibilidades de lograr el resultado deseado. A partir de ahí se desarrolla el contenido del mensaje. Antes de iniciar el proceso de crear el anuncio, es importante recordar los pasos que se han dado hasta este punto. Estas actividades se pueden resumir con la revisión de los elementos contenidos en el *brief* creativo.

## EL BRIEF CREATIVO

La figura 6.1 presenta los elementos del *brief* creativo que se introdujeron en el capítulo 5. El documento proporciona la base para el trabajo creativo. El diseño de un mensaje publicitario eficaz comienza por comprender el *objetivo* del anuncio y el *público objetivo*. A continuación, el grupo de publicidad se pone de acuerdo respecto al *tema del mensaje*, que es la síntesis de las ideas fundamentales que el comercial transmitirá. El ejecutivo de cuenta o el cliente deben proporcionar el *soporte* y la documentación del tema o aseveración publicitaria. Por último, el creativo debe conocer las *limitaciones* que tienen que tomarse en cuenta. Con estos componentes esenciales en mente, el creativo puede proceder a preparar el anuncio. La siguiente sección describe tres métodos teóricos que ayudan al creativo en el proceso de diseño.

- ◆ El objetivo.
- ◆ El público objetivo.
- ◆ El tema del mensaje.
- ◆ El soporte.
- ◆ Las limitaciones.

**FIGURA 6.1**  
**Brief creativo**

## TEORÍA DE LA PUBLICIDAD

Hay varios marcos teóricos que son útiles para crear un anuncio para una campaña de publicidad. El primero es el modelo de jerarquía de efectos. El segundo es una cadena de medios y fines. Tanto el modelo de jerarquía de efectos como la cadena de medios y fines pueden usarse para establecer los puntos de apalancamiento. Un punto de apalancamiento lleva al consumidor de la perspectiva de entender los beneficios del producto a relacionar dichos beneficios con los valores personales. Por último, la tercera perspectiva teórica se relaciona con los elementos visuales y verbales que están presentes en un anuncio.

### Jerarquía de efectos

El **modelo de jerarquía de efectos** es útil para aclarar los objetivos de una campaña de publicidad y crear los anuncios individuales. El modelo propone que hay seis pasos que un consumidor o un comprador empresarial tiene que dar para realizar una compra. Los pasos son:

1. Conciencia.
2. Conocimiento.
3. Gusto.
4. Preferencia.
5. Convicción.
6. La compra propiamente dicha.

Estos pasos son secuenciales. El consumidor pasa un tiempo en cada paso antes de avanzar al siguiente. Así, antes de que un producto pueda gustarle a una persona, ésta debe tener conocimiento suficiente del producto. Una vez que el individuo tiene el conocimiento y adquiere el gusto por el producto, el anunciante trata de influir en el consumidor para que prefiera una marca o empresa en particular.

El modelo de jerarquía de efectos puede ayudar a un creativo a entender cómo el consumidor llega a la decisión de compra; sin embargo, algunos de los supuestos de la teoría han sido cuestionados. Para empezar, es posible que estos seis pasos no sean siempre la ruta que siguen los consumidores. Por ejemplo, una persona realiza una compra (como una compra impulsiva) y luego adquiere el conocimiento, gusto, preferencia y convicción. Además, los compradores pueden adquirir los productos cuando la preferencia no interviene para nada o en sólo en alguna medida, porque los cupones, descuentos u otros incentivos de compra los inducen a elegir una marca en lugar de otra. En otras ocasiones, es posible que alguien ni siquiera recuerde el nombre de la marca que compró. Esto sucede a menudo con productos de consumo, como azúcar y harina, o incluso compras de ropa, como calcetines y camisas.

No obstante, el beneficio principal del modelo de la jerarquía de efectos es que se usa para identificar los pasos típicos que los consumidores y empresas dan para realizar compras. Para estimular la lealtad a la marca, los seis pasos deben incluirse en su totalidad. No es factible que el consumidor o empresa sea leal a una empresa en particular si no tiene conocimiento suficiente de la marca. A los compradores debe gustarles la marca y desarrollar una pronunciada preferencia por ella. A continuación, tienen que cultivar convicciones firmes de que la marca específica es superior a las demás marcas del mercado. Nada de esto ocurre si antes no existe conciencia del producto. En consecuencia, los componentes del modelo de jerarquía de efectos destacan las diferentes respuestas que la publicidad u otra comunicación de marketing deben estimular. Esto aplica tanto al mercado de consumidores como al mercado de empresa a empresa.

El modelo de jerarquía de efectos tiene muchas semejanzas con las teorías sobre las actitudes y los cambios de actitud, incluidos los conceptos de los elementos cognitivos, afectivos y conativos. El componente *cognitivo* abarca las imágenes mentales, comprensión e interpretaciones de la persona, objeto o tema. El componente *afectivo* contiene los sentimientos o

emociones que una persona tiene por el objeto, tema o idea. El componente *conativo* comprende las intenciones, acciones o comportamiento del individuo. La secuencia más común que tiene lugar cuando se forma una actitud es:

Cognitivo → Afectivo → Conativo

Es posible que exista cualquier combinación de estos componentes. Ello indica que el proceso estructurado de seis pasos del modelo de jerarquía de efectos puede ser más rígido de lo que ocurre en realidad. A veces, un anuncio “rompe el molde”. Un anuncio puede ser muy diferente y altamente exitoso por la forma en que capta la atención del individuo. Sin embargo, como regla general, los anuncios con orientación cognitiva funcionan mejor para los objetivos publicitarios de crear conciencia de marca y conocimiento de marca. Los anuncios con orientación afectiva son superiores para crear gusto, preferencia y convicción por un producto. Los anuncios con orientación conativa son normalmente los mejores para facilitar las compras del producto u otro tipo de acciones del comprador.

### Teoría de medios y fines

Un segundo enfoque teórico que el creativo puede usar para diseñar un anuncio es una **cadena de medios y fines**. Este método indica que el anuncio debe contener un mensaje, o *medio*, que conduzca al consumidor al estado final que se desea. Este estado *final* incluye los valores personales que se enumeran en la figura 6.2. El propósito de la cadena de medios y fines es poner en marcha un proceso en el que ver el anuncio induce al consumidor a creer que el uso del producto le ayudará a alcanzar uno de estos valores personales.

La teoría de medios y fines es la base de un modelo llamado **Conceptualización de medios y fines de los componentes de la estrategia publicitaria (MECCAS, Means-End Conceptualization of Components for Advertising Strategy)**.<sup>2</sup> El modelo MECCAS propone el uso de cinco elementos para crear anuncios:

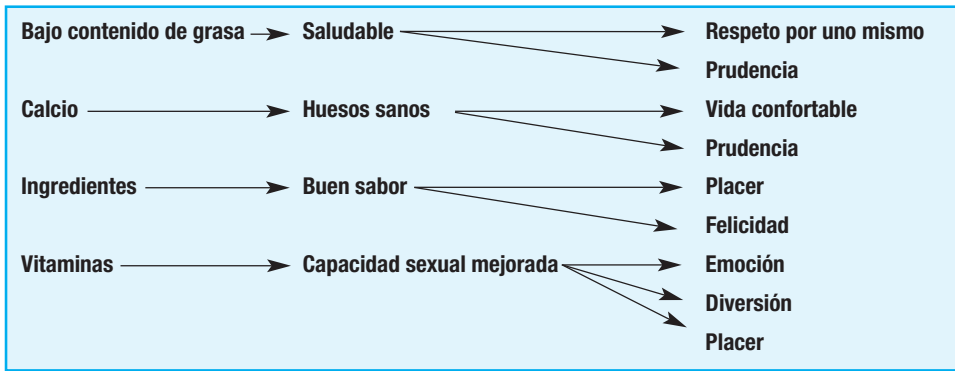
- Atributos del producto.
- Beneficios para el consumidor.
- Puntos de apalancamiento.
- Valores personales.
- Marco de ejecución.

El modelo MECCAS mueve a los consumidores por los cinco elementos. Los atributos del producto se relacionan con los beneficios específicos que los consumidores pueden obtener. Estos beneficios, a su vez, conducen a la consecución de un valor personal.

Para ilustrar el método MECCAS, considere la figura 6.3 y el anuncio de leche que se muestra. El atributo del producto, el calcio, se relaciona con los beneficios de ser fuerte y sano. El valor personal que el consumidor obtiene de los huesos sanos es sentirse prudente por usar el producto. El punto de apalancamiento del anuncio es el vínculo entre el beneficio de salud y el valor personal de sentirse prudente. El bigote blanco y el texto del anuncio están diseñados para ayudar al espectador a recordar que beber leche es saludable. En este caso, el tema específico es prevenir la osteoporosis en las mujeres.

**FIGURA 6.2**  
Valores personales

◆ Vida confortable.	◆ Paz interior.	◆ Autorrealización.
◆ Igualdad.	◆ Amor maduro.	◆ Respeto por uno mismo.
◆ Emoción.	◆ Logro personal.	◆ Sensación de pertenencia.
◆ Libertad.	◆ Placer.	◆ Aceptación social.
◆ Diversión, vida interesante.	◆ Salvación.	◆ Prudencia.
◆ Felicidad.	◆ Seguridad.	



**FIGURA 6.3**  
Cadena de medios y fines para la leche

El método MECCAS también puede aplicarse a los anuncios de empresa a empresa. Los miembros del centro de compras pueden estar influidos por los valores personales, valores organizacionales y metas corporativas. Considere el anuncio de Greenfield Online que aparece en esta sección y la cadena medios y fines de la figura 6.4. Cada atributo se presenta en términos de los beneficios que los clientes empresariales pueden obtener. Aunque no se expresan de manera explícita, los valores personales de los miembros del centro de compras que eligen Greenfield Online podrían incluir seguridad en el empleo por tomar buenas decisiones, autorrealización, prudencia y aceptación social por otros miembros del grupo de compras.

Un anuncio de la campaña “Got Milk?” que ilustra el uso de una cadena medios y fines.

### Puntos de apalancamiento

Tanto el modelo de jerarquía de efectos como el método de la cadena de medios y fines conducen a puntos de apalancamiento. Un punto de apalancamiento se diseña para llevar al consumidor de entender los beneficios del producto a relacionarlos con los valores personales. Para construir un buen punto de apalancamiento, el creativo traza la ruta que conecta el beneficio del producto con el sistema de valores del posible comprador.

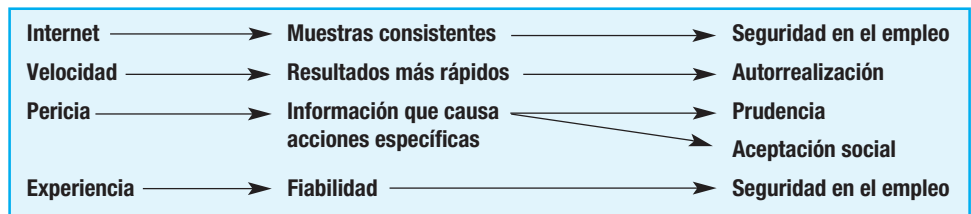
En términos del modelo de jerarquía de efectos, el nivel inicial de conciencia da inicio al proceso de exponer a los consumidores a los beneficios del producto. A medida que el espectador pasa por las seis etapas, llega finalmente a la convicción de comprar el producto. En ese momento, el beneficio se ha relacionado, en efecto, con un valor personal. En el anuncio de leche que se usó para ilustrar la cadena de medios y fines, el punto de apalancamiento es la frase: “Hay una persona que nunca seré”, que se relaciona con el texto del mensaje: “una mujer con osteoporosis”. El texto continúa explicando que gracias al calcio (un atributo del producto), las mujeres pueden tener huesos sanos (beneficio del producto). Tomar la decisión consciente de beber leche para prevenir la osteoporosis demuestra los valores personales de prudencia y buscar un estilo de vida sano.

En el anuncio de Greenfield Online, dirigido al sector de empresa a empresa, el punto de apalancamiento es la imagen de una mujer anticuada que usa un teléfono viejo, insertada entre el título “¿Todavía compra estudios de mercado que se realizan a la antigua?” y la primera oración del texto que explica que las compañías pueden “Hacerlo mejor por Internet”. La fotografía crea





**FIGURA 6.4**  
Cadena de medios y fines de empresa a empresa para Greenfield Online



una excelente imagen mental del estudio de mercado hecho al estilo antiguo y las oportunidades que Greenfield ofrece.

La cadena de medios y fines y el método MECCAS se basan en los atributos del producto y los beneficios que ofrece al consumidor. El punto de apalancamiento es el mensaje que conecta estos atributos y beneficios con los valores del consumidor. En el anuncio, el marco de ejecución es la trama o escenario empleado para transmitir el mensaje diseñado para completar esta conexión. El capítulo 7 presenta en detalle marcos de ejecución en los que las dramatizaciones y otros métodos de contar la historia del anuncio ayudan a crear puntos de apalancamiento convincentes.

Un punto de apalancamiento eficaz también puede asociarse con un cambio de actitud, en especial cuando la secuencia es cognitivo → afectivo → conativo. A medida que se forma la actitud, el individuo primero comprende, luego se conmueve emocionalmente y al final actúa. El punto de apalancamiento puede ayudar al espectador de un anuncio a avanzar por estas tres etapas, ligando así el conocimiento cognitivo del producto a valores más emocionales y personales.

Los creativos dedican mucho tiempo a diseñar anuncios con puntos de apalancamiento convincentes. Los marcos de ejecución y los diversos tipos de recursos, según se describen en las siguientes páginas, son las herramientas que usan los creativos para ayudar a los consumidores a realizar la transición de estar consciente de los beneficios del producto a incorporarlos con los sistemas de valores personales.

Un anuncio de Greenfield Online que ilustra el uso de una cadena de medios y fines en un anuncio empresarial.

**ARE YOU STILL BUYING MARKETING RESEARCH DONE THE OLD-FASHIONED WAY?**



Do it better on the Internet with the company that pioneered online marketing research. Our panel of more than one million consumers from all across the Internet is the largest of its kind. It produces robust samples of any demographic or lifestyle you choose. You'll get richer, more actionable information quicker than you can say dot com.

Join the Research Revolution!™ Contact the world's most experienced Internet marketing research company for studies online, on time, on target and on budget.

www.greenfield.com 888.291.9997

**Greenfield Online**   
Leading the Research Revolution®

### Imágenes verbales y visuales

Un tercer método teórico del diseño publicitario incluye la decisión que toma el creativo respecto al grado de énfasis que se pondrá en la parte visual del anuncio en comparación con el elemento verbal. La mayoría de las formas importantes de publicidad tienen elementos visuales y verbales o escritos. Un anuncio visual destaca en primer lugar la imagen o elemento visual del anuncio. Un anuncio verbal o escrito hace más énfasis en el texto.

Los elementos visuales a menudo producen actitudes más favorables hacia el anuncio y la marca. Tienden a ser recordados con mayor facilidad que el texto verbal. Se almacenan en el cerebro como imágenes y palabras. Con este proceso de codificación doble la gente recuerda más fácilmente el mensaje. Además, por lo general las imágenes se almacenan tanto en el hemisferio izquierdo como en el derecho del cerebro, mientras que los mensajes verbales tienden a almacenarse sólo en el lado izquierdo del cerebro.

Los elementos visuales oscilan entre lo concreto y realista y lo sumamente abstracto. Un elemento visual concreto es aquel en el que el sujeto se reconoce fácilmente como una persona, lugar o cosa. En una imagen abstracta, el sujeto es más difícil de reconocer. Las imágenes concretas tienen un nivel superior de recordación que las abstractas gracias al proceso de doble codificación mediante el cual la imagen se almacena en el cerebro como una representación tanto visual como verbal. Por ejemplo, los espectadores procesan un anuncio con una fotografía de espagueti que se emplea para promover un restaurante tanto como una imagen como una representación verbal. Los anuncios con imágenes concretas producen actitudes más favorables que las

que no tienen imágenes o las que tienen imágenes abstractas. La investigación ofrece muchas razones para que los creativos incluyan elementos visuales en los anuncios.<sup>3</sup>

Con frecuencia los anunciantes de radio tratan de crear imágenes *visuales* en la audiencia. Pepsi produjo un anuncio en el que los radioescuchas oyen cómo se abre una lata, el refresco que se está sirviendo y el chisporroteo de la bebida carbonatada, un ejemplo excelente de cómo se crea una imagen *visual*. Si los consumidores pueden *ver* la imagen en la mente, el efecto es mayor que una representación visual propiamente dicha. Un suceso visual exige menos actividad del cerebro que usar la imaginación para crear una imagen. El secreto es lograr que la persona piense más allá del anuncio e imagine la escena que se está simulando.

Las imágenes *visuales* son especialmente importantes en el marketing internacional. Las agencias de publicidad globales tratan de crear lo que se conoce como **esperanto visual**, un idioma universal que posibilita la publicidad global de cualquier bien o servicio. La publicidad al estilo esperanto visual reconoce que las imágenes *visuales* son más potentes que las descripciones verbales. Es más probable que las imágenes *visuales* trasciendan las diferencias culturales.<sup>4</sup> Para ilustrar el poder de una representación visual en comparación con un relato verbal, piénsese en la palabra *exótico*. Para algunos, *exótico* significa una playa de arena blanca en Hawái con jóvenes en trajes de baño sugestivos. Para otros, puede ser una cabaña en las montañas nevadas de Suiza. Para algunos más, *exótico* puede ser una toma en primer plano de una aldea tribal en África. La palabra *exótico* puede variar en significado. Al mismo tiempo, la imagen de una pareja tomada de las manos frente a las Cataratas del Niágara tiene prácticamente el mismo significado en todas las culturas. Un niño pequeño sonriendo después de comer un caramelo también transmite un mensaje casi universal.

La tarea más importante en la creación del esperanto visual es encontrar la imagen apropiada. El creativo busca una imagen que transmita el significado o mensaje deseado. El objetivo es crear una identidad de marca por medio de elementos visuales más que de palabras. Luego, el creativo usa palabras para reforzar la representación visual. Por ejemplo, el creativo puede decidir que un muchacho y su padre en un acontecimiento deportivo ilustran el tesoro inapreciable de un momento compartido en familia. En México, el escenario podría ser un partido de fútbol en lugar de un juego de béisbol en Estados Unidos. El texto específico (las palabras) puede adaptarse al país en cuestión. La parte difícil de obtener esperanto visual radica en elegir una imagen que trascienda las culturas. Una vez que se encuentra una imagen universal, los creativos en cada uno de los países representados pueden tomar la imagen y modificarla para que resulte atrayente para el público objetivo local.

En el pasado, los creativos que diseñaban anuncios de empresa a empresa dependían en gran medida del elemento verbal en lugar del visual. La base de este método era la idea que las decisiones de negocios se toman de manera racional y cognitiva. En años recientes, cada vez más anuncios para empresas incorporan elementos visuales potentes para intensificar los aspectos emocionales de realizar una compra.

En resumen, todos los modelos teóricos presentados en esta sección proporcionan ideas útiles para el creativo de publicidad. Cada uno indica que debe seguirse algún tipo de secuencia conforme se prepara el anuncio. El punto final del anuncio debe ser una situación en la que se induzca al espectador a recordar el producto, pensar favorablemente sobre él y buscarlo cuando tome una decisión de compra. Varios tipos de mensajes publicitarios, o recursos, pueden utilizarse para alcanzar estos objetivos fundamentales de la publicidad.

## TIPOS DE RECURSOS PUBLICITARIOS

A través de los años, los anunciantes han empleado una amplia variedad de métodos publicitarios. Siete tipos principales de **recursos publicitarios** han sido los más exitosos. Por lo general, los anunciantes seleccionan uno de estos tipos de recursos para desarrollar el anuncio (véase la figura 6.5).

La decisión sobre el tipo de recurso que se usará debe basarse en una revisión del *brief* creativo, el objetivo del anuncio y la cadena de medios y fines que se transmitirá. La decisión



Fuente: Cortesía de ASICS Tiger Corporation.

Este anuncio de ASICS combina los elementos visuales con el texto verbal.

**FIGURA 6.5**  
Recursos publicitarios

- |           |                 |
|-----------|-----------------|
| ◆ Miedo.  | ◆ Racionalidad. |
| ◆ Humor.  | ◆ Emociones.    |
| ◆ Sexo.   | ◆ Escasez.      |
| ◆ Música. |                 |

final depende de diversos factores, como el producto que se va a vender, las preferencias personales del creativo de publicidad y el ejecutivo de cuenta, así como los deseos del cliente. A menudo, la determinación del mejor recurso que puede usarse se traduce en el tipo de recurso que es más *inapropiado*. Los expertos en publicidad saben que ciertos tipos de recursos son menos exitosos en ciertos momentos. Por ejemplo, las investigaciones indican que los recursos orientados al sexo no son muy eficaces para bienes y servicios que no se relacionan con él.

Esta sección presenta descripciones de los tipos de recursos publicitarios que están disponibles. Cada una se ha usado con éxito en algunos anuncios, pero ha fracasado en otros. La responsabilidad fundamental del mercadólogo es asegurar, en la máxima medida posible, que el recurso sea la mejor elección para la marca y el público objetivo.

### Miedo

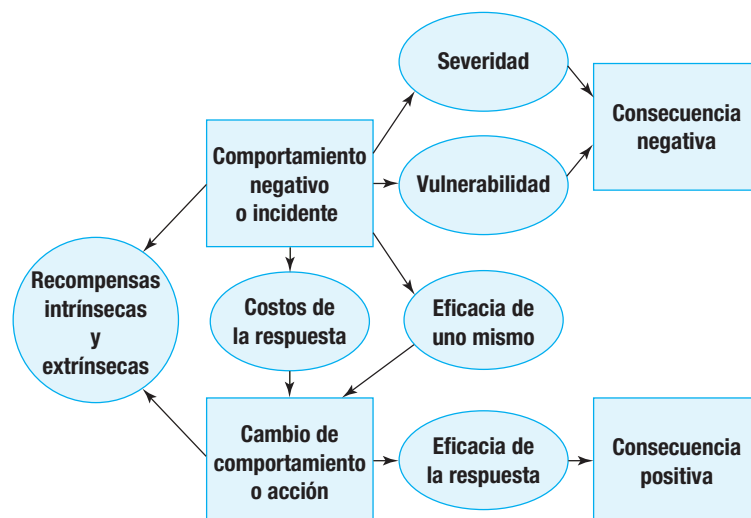
Los anunciantes usan el miedo para vender numerosos productos. Las compañías de seguros de vida se centran en las consecuencias de no contar con seguro de vida cuando una persona muere. Los anuncios de algunos champús y enjuagues bucales invocan el temor a la caspa y el mal aliento. Estos problemas pueden convertir a una persona en un marginado social. El miedo se usa con mayor frecuencia de lo que creen los observadores casuales.

Dicho en términos llanos, los anunciantes usan los recursos orientados al miedo porque éstos funcionan. El miedo aumenta el interés del espectador por el anuncio y el poder de persuasión de éste. Muchas personas recuerdan los anuncios con recursos orientados al miedo mejor que los mensajes cálidos y optimistas.<sup>5</sup> Los consumidores que prestan más atención a un anuncio tienen más probabilidades de procesar la información que presenta. Este procesamiento de la información hace posible el logro del objetivo principal del anuncio.

Una explicación teórica sobre cómo funciona el miedo es el *modelo de respuesta conductual* (véase la figura 6.6).<sup>6</sup> Como se muestra, existen varios incidentes que pueden producir consecuencias negativas o positivas que después afectan el comportamiento futuro.

Al crear anuncios basados en el miedo, la idea es incluir la mayor cantidad posible de aspectos del modelo de respuesta conductual. Un anunciante de empresa a empresa que ofrece servicios de Internet trata de centrarse en la **severidad** del tiempo de inactividad si el servidor de Internet de una empresa deja de funcionar. Otro anuncio describe la **vulnerabilidad** de la empresa al mostrar el alto nivel de probabilidades de que el servidor de la empresa se estropee. El anuncio de Service Metrics de esta sección presenta una fotografía de un hombre con

**FIGURA 6.6**  
Modelo de respuesta conductual



los ojos vendados a punto de caer en un agujero para ilustrar los peligros del comercio electrónico. La meta de la publicidad es lograr que los líderes empresariales comprendan que sus compañías son más vulnerables de lo que creen. Service Metrics puede ayudarles a identificar estos posibles problemas antes de que se conviertan en desastres.

Cuando se usa el miedo, un problema es la fuerza del recurso. La mayoría de los anunciantes creen que un nivel moderado de miedo es lo más eficaz. Un nivel bajo de miedo puede pasar inadvertido, y el nivel de miedo puede no ser convincente en términos de severidad o vulnerabilidad. Además, un anuncio con un nivel demasiado alto de miedo puede resultar contraproducente, porque el mensaje es tan fuerte que causa sentimientos de angustia. Esto lleva al espectador a evitar ver el anuncio, ya sea cambiando de canal o bajando el volumen.<sup>7</sup> Por tanto, el objetivo de un anuncio basado en el miedo es hacerlo suficientemente poderoso para captar la atención del espectador e influir en su forma de pensar, pero no tan atemorizante que la persona evite ver el anuncio.

Los anuncios basados en el miedo son apropiados para ciertos tipos de bienes y servicios, en especial los productos que eliminan problemas o amenazas para el sentido de seguridad personal del consumidor. Los ejecutivos de cuenta, creativos y líderes empresariales deben decidir si el miedo es una buena decisión o si algún otro tipo de recurso ofrece mejores posibilidades.

## Humor

La saturación es un problema importante en todo medio de publicidad. Es difícil captar la atención del espectador. Incluso después de que un anunciante ha captado la atención del público, es todavía más difícil mantenerla. El humor ha resultado ser una de las mejores técnicas para sobresalir en medio de la saturación. El humor puede ser eficaz para llamar y mantener la atención. Los consumidores, en su conjunto, disfrutan de anuncios que los hacen reír. Algo que es gracioso tiene valor intrusivo y capta la atención.<sup>8</sup>

El humor se usa en aproximadamente 24 por ciento de los anuncios de televisión en horario estelar y 35 por ciento de los anuncios de radio. Los anuncios humorísticos suelen ganar premios y tienden a ser los favoritos entre los jueces del Festival Internacional de Cine Publicitario de Cannes, así como otros tipos de premios a la publicidad. En una ceremonia reciente de los Premios Clío para anuncios de radio, 62 por ciento de los ganadores usó algún tipo de humor.<sup>9</sup> En una encuesta de consumidores realizada por *USA Today* sobre las campañas de publicidad más agradables del año, la simplicidad y el humor fueron los ingredientes esenciales.<sup>10</sup>

El éxito del humor como recurso publicitario se basa en tres factores. El humor hace que los consumidores: 1) vean, 2) rían y, lo más importante, 3) recuerden. En las pruebas de recordación, los consumidores recuerdan con mayor frecuencia los anuncios humorísticos. Para tener éxito, el humor debe conectarse directamente con los beneficios del producto, y vincular las características del producto, la ventaja para el consumidor y los valores personales en la cadena de medios y fines.

Los anuncios humorísticos despiertan el interés de los espectadores. Esto facilita la obtención de una consideración más cuidadosa del mensaje del anuncio por parte del consumidor. Un anuncio gracioso capta la atención del espectador, lo que produce una mejor comprensión y recordación del mensaje y eslogan publicitarios. Los estudios de publicidad indican que el humor mejora el estado de ánimo de la gente. Los consumidores felices asocian una disposición alegre con los productos del anunciante. El humor ayuda a fijar a la empresa en la estructura cognitiva del consumidor con vínculos a sentimientos positivos.

Aunque el humor capta la atención del espectador, se abre camino entre la saturación publicitaria y mejora la recordación, los anuncios humorísticos, por desgracia, también pueden

What you can't see  
about your e-business  
performance can hurt.

How's your site?

Let Service Metrics™ remove the blindfold. We measure Web site performance from your customer's perspective, revealing potential problems before they become e-business pitfalls. With Service Metrics, you can see exactly where you stand. We don't just help you compete, we give you an unfair advantage.

**SERVICE METRICS™**  
an Experian Communications Company

The Best Measure of Performance™  
www.servicemetrics.com

Fuente: Cortesía de Service Metrics.

Un anuncio de empresa a empresa que usa el recurso orientado al miedo.

Fuente: Greenfield Online. Se usa con autorización.

**Brand manager eliminates pilot costs, becomes hero**

Testing new package designs online with rotating 3-D images not only saved the client expensive tooling costs but also saved time. Now manufacturers can design today and test tomorrow. Eliminating pilot costs and shortening "time to market" are just some of the many ways that Greenfield Online quantitative research beats the old-fashioned kind. Put our expert consultants and advanced technology to work for you. [www.greenfield.com](http://www.greenfield.com) 888.291.9997


**Greenfield Online**  
Leading the Research Revolution

- Quantitative Studies
- Qualitative Studies
- Media Research
- Self-Directed Research
- Syndicated Studies
- Website Evaluations

**HERO**

Un anuncio de Greenfield Online que usa un recurso orientado al humor.

**FIGURA 6.7**  
Razones para usar el humor en los anuncios

- ◆ Capta la atención.
  - ◆ Mantiene la atención.
  - ◆ A menudo gana recompensas creativas.
- 
- ◆ Puntuaciones altas de recordación.
  - ◆ Los consumidores disfrutan de anuncios que los hacen reír.
  - ◆ Los consumidores los evalúan como anuncios agradables.

tener malos resultados. Los anunciantes deben tener cuidado en evitar que el humor domine el anuncio. Cuando el humor fracasa, por lo general es porque se recuerda la gracia del anuncio, pero el producto o marca no. En otras palabras, el anuncio es tan gracioso que el público olvida o no presta atención al nombre del patrocinador. Aunque los anuncios humorísticos a menudo ganan premios, pueden fracasar en términos del logro de los objetivos publicitarios. Para evitar este problema, el humor usado en el anuncio debe centrarse en un componente de la cadena de medios y fines. Es decir, éste debe relacionarse con los atributos del producto, un beneficio para el cliente o el valor personal obtenido con el producto. Los anuncios más eficaces son aquellos en los que el humor incorpora los tres elementos.

A menudo, el humor se usa para sobresalir de la saturación de anuncios, pero a veces, resulta contraproducente. Así ocurrió con el anuncio de Snickers transmitido durante el Súper Tazón de 2007. El anuncio presentaba a dos mecánicos comiendo de los extremos opuestos de la misma barra de la golosina hasta que accidentalmente terminaban besándose. Los dos hombres respondían con disgusto y se arrancaban los vellos del pecho. Las protestas en contra del anuncio fueron tan clamorosas y enérgicas que de inmediato lo retiraron de la televisión.<sup>11</sup>

Ciertos indicios apuntan a que el humor es universal; sin embargo, existen usos particulares del humor que quizá no sean muy graciosos. A menudo el humor se basa en la cultura. Puede ser difícil transferir el ingenio de una cultura a otra. No todos los públicos ven un anuncio humorístico del mismo modo. Es importante que los anunciantes prueben de manera preliminar el anuncio antes de lanzarlo en otro país para asegurarse de que allí gustará y, lo que es más importante, que se considerará gracioso y no ofensivo.

En algunos países el humor se usa con mayor frecuencia. Un anuncio humorístico desarrollado por McDonald's en Singapur obtuvo la calificación más alta (90 por ciento) en cuanto a recordación que todos los demás anuncios transmitidos en el mes en que se estrenó. En Alemania, Ford se desvió de los anuncios tradicionales que se concentraban en promover la calidad y valor del producto y prefirió un enfoque humorístico. El anuncio humorístico muestra a un pichón posado en la rama de un árbol con un Ford Ka estacionado cerca del lugar. El pájaro se abate sobre el automóvil para bombardearlo, pero en el último minuto la capota del automóvil salta y noquea al ave. El anuncio se mostró primero en el sitio Web de Ford en el Reino Unido. Los rumores sobre el anuncio corrieron como reguero de pólvora hasta que más de un millón de personas había visitado el sitio Web para verlo. Los distribuidores alemanes solicitaron el anuncio para transmitirlo por televisión. Los comentarios y la popularidad de éste en el Reino Unido indujeron a los directores de marketing de Ford a acceder a transmitirlo en Alemania. El anuncio tuvo resonancia entre los compradores jóvenes y adinerados a los que Ford trataba de llegar. Se consideró que el nuevo anuncio era ingenioso, audaz y moderno, lo que funcionaba bien con el tema de Ford que deseaba proyectar el Ka como un automóvil elegante.<sup>12</sup>

Los anuncios humorísticos son difíciles de diseñar. Un cínico señaló alguna vez que sólo había 12 personas graciosas en Estados Unidos. El humor que no funciona crea a menudo una imagen negativa de la empresa. Sin embargo, el que funciona puede dar un gran éxito a la empresa y reeditar excelentes dividendos en función del valor capital de marca. La figura 6.7 resume las principales razones para usar el humor.



- ◆ Técnicas subliminales.
- ◆ Sensualidad.
- ◆ Sugestividad sexual.
- ◆ Desnudez total o parcial.
- ◆ Sexualidad explícita.

**FIGURA 6.8**  
Tratamiento de la sexualidad en anuncios

## Sexo

Los recursos sexuales a menudo se usan para sobresalir del montón. Los anuncios en Estados Unidos y otros países del mundo contienen más temas visuales de índole sexual que en el pasado. La desnudez y otros enfoques sexuales son comunes hoy en día. Sin embargo, los temas sexuales en los anuncios ya no venden como antes. El sexo ya no tiene valor de conmoción. Los adolescentes de la actualidad crecen en sociedades inmersas en el sexo. Ver otro anuncio orientado al sexo atrae muy poco la atención. En la actualidad, muchos anunciantes prefieren usar indicios, sugerencias e insinuaciones sexuales mucho más sutiles.<sup>13</sup> La sexualidad se ha empleado en la publicidad de las cinco maneras que se mencionan en la figura 6.8.

Las *técnicas subliminales* colocan indicios o iconos sexuales en los anuncios con la intención de afectar el subconsciente del espectador. En una paradoja extraña, los verdaderos indicios subliminales no se perciben ni producen ningún efecto. Los consumidores prestan poca atención de por sí a los anuncios. Un mensaje subliminal que se registra sólo en el subconsciente no es eficaz. Si lo fuera, no habría necesidad de usar contenido sexual más explícito en la publicidad.

Los recursos sexuales también pueden basarse en la *sensualidad*. Muchas mujeres responden de manera más favorable a una sugerencia sensual que a un enfoque abiertamente sexual. Una mirada seductora a través de un lugar lleno de gente puede ser sensual y atraer la atención hacia el producto. Muchos consideran que la sensualidad es un enfoque más complejo porque depende de la imaginación. Las imágenes de romance y amor pueden ser más atractivas que la sexualidad cruda.

Muchos anuncios tienen un enfoque *sexualmente sugerente*. El anuncio de Bijan que aparece en la página siguiente presenta a Bo Derek. El anuncio dice: “Bo Derek usa Bijan Eau de Parfum y nada más”, que es un mensaje sexualmente sugerente. Asimismo, los anuncios del champú

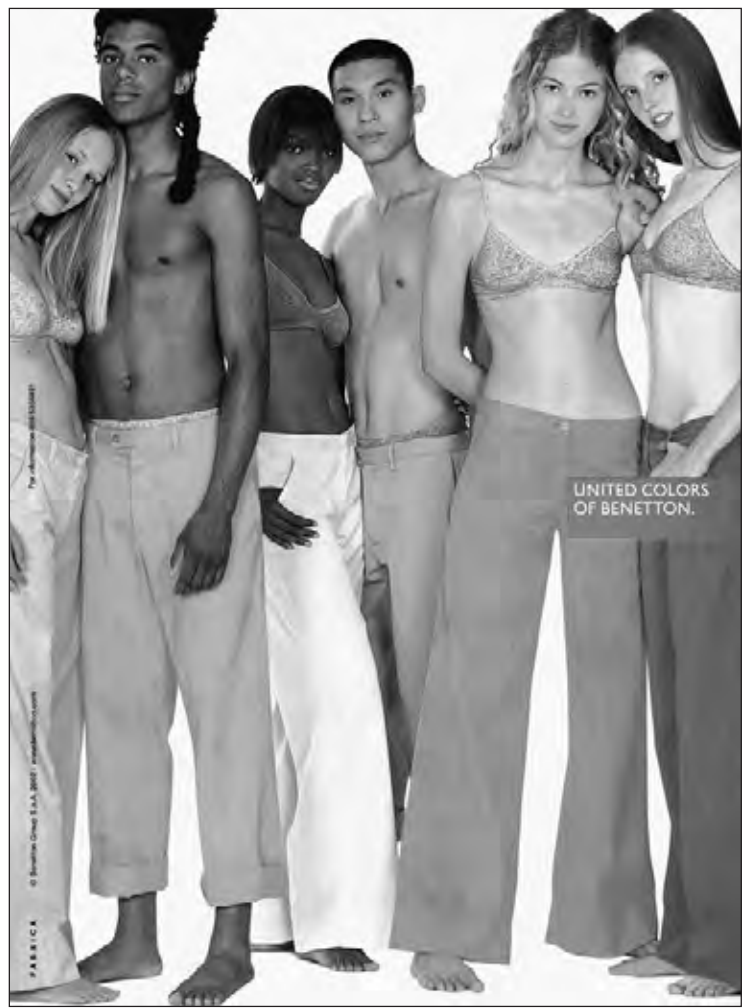
Un anuncio de Old Orchard que contiene un recurso de sensualidad.





Fuente: Cortesía de Bijan Fragrances, Inc.

Un anuncio del perfume Bijan que usa el enfoque de “sugestividad sexual”.



Fuente: © 2002 Benetton Group SpA Ph. James Mollison.

Un anuncio de Benetton en el que se usa desnudez parcial.

Clairol Herbal Essence tomaron prestada la escena de “¡sí, Sí, SÍ!” de la película *When Harry Met Sally* para hacer más sensual el producto al dejar entrever actividad sexual en éstos.

Una tendencia reciente en la sugestividad sexual es usar temas de homosexuales y lesbianas. El vendedor al detalle (minorista) sueco IKEA fue el primero en Estados Unidos en usar un tema homosexual. Un comercial de televisión que mostraba a una pareja de homosexuales buscando juntos un comedor apareció por primera vez en 1994. Muchos otros anuncios aluden a temas homosexuales.<sup>14</sup>

La *desnudez parcial* o *total* aún se usa para vender productos que tienen connotaciones sexuales, como ropa, perfume y colonia. Algunos anuncios se diseñan para provocar una respuesta sexual. Otros no. Por ejemplo, a partir de 1987 las empresas fabricantes de ropa interior pudieron usar modelos “de carne y hueso” en anuncios de televisión. Los primeros comerciales eran modestos e informativos, y resaltaban el diseño o los materiales utilizados para fabricar la prenda interior. Los primeros comerciales de sostenes Playtex en los que usaron modelos *de carne y hueso* despertaron fuertes críticas de organizaciones como la Asociación de Familias Estadounidenses. Ahora, los anuncios de ropa interior van mucho más allá y presentan a superestrellas, como la actriz Jennifer Love Hewitt, que apareció en anuncios impresos y de televisión del sostén All-Over Comfort y las pantaletas Perfect Panty de Hanes. La campaña incluyó, además, un elemento de Internet, con filmaciones de tomas de fotografías, un juego de “lanzamiento de sostenes malos” y un blog que gira alrededor de malos momentos con sostenes.<sup>15</sup>

- ◆ La presencia de modelos decorativos (mujeres u hombres) mejora el reconocimiento del anuncio, pero no de la marca.
- ◆ La presencia de un(a) modelo decorativo(a) influye en las evaluaciones emocionales y objetivas del producto tanto en el público masculino como en el público femenino.
- ◆ Los modelos atractivos provocan un nivel más alto de atención a los anuncios que los modelos menos atractivos.
- ◆ La presencia de un(a) modelo atractivo(a) produce más intenciones de compra cuando el producto es sexualmente relevante que cuando no lo es.

**FIGURA 6.9**  
Factores que deben tomarse en consideración antes de usar modelos decorativos

Una estrategia sexual común en la publicidad es usar modelos decorativos. Los **modelos decorativos** son personas que aparecen en un anuncio, cuyo propósito principal es adornar el producto como un estímulo o atractivo sexual. El o la modelo no cumple ningún propósito funcional en el anuncio, salvo el de llamar la atención. En el pasado, los comerciales de automóviles, herramientas y cerveza a menudo usaban modelos vestidas en bikini que aparecían al lado de los productos. Se han realizado diversos estudios para determinar la eficacia de los modelos decorativos. Las conclusiones básicas se presentan en la figura 6.9.<sup>16</sup>

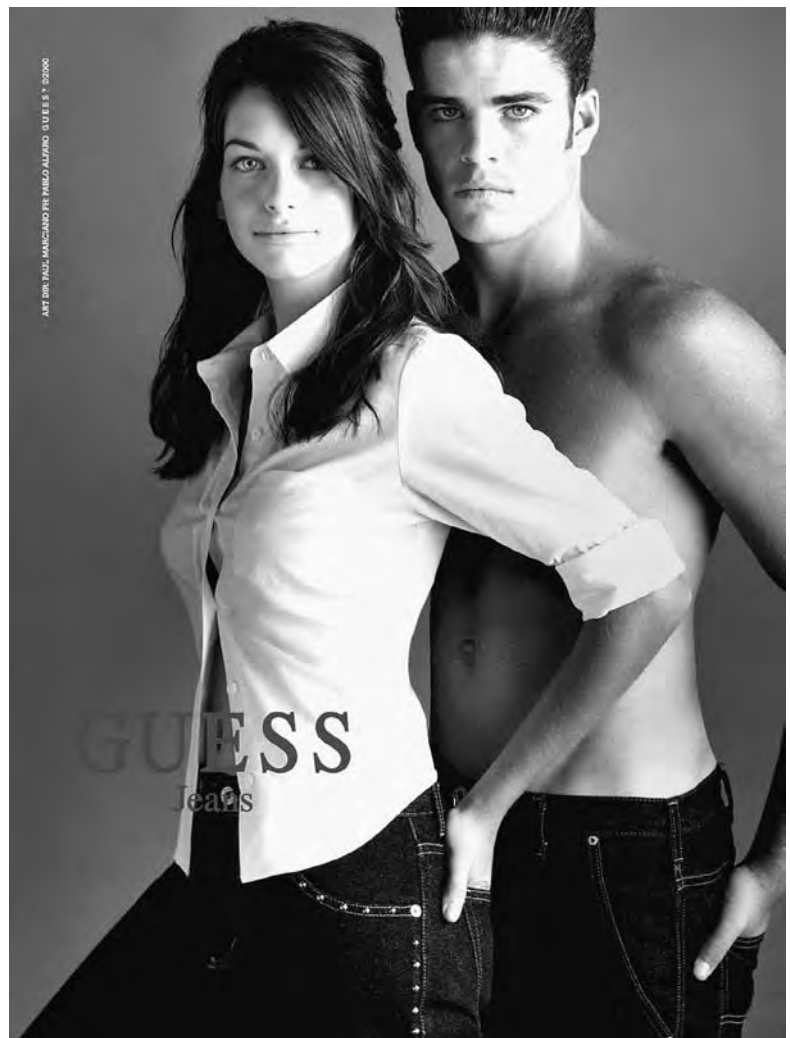
El uso de la *sexualidad explícita* en los anuncios de productos que tienen orientación sexual normalmente se acepta, pero a menudo suscita polémica cuando se usa con otros tipos de productos. Cuando Procter & Gamble lanzó una campaña de publicidad por televisión para Dentyne, asombró a muchos. El anuncio muestra a dos adolescentes en una sala. La chica se echa un chicle bomba Dentyne Fire a la boca y luego se arranca la blusa y salta sobre su novio. Al principio, los padres miran escandalizados. Pero entonces, la madre prueba un chicle Dentyne Fire y acto seguido salta sobre el padre. La controversia se centró en el hecho de que el anuncio promovía la sexualidad entre los adolescentes, insinuando que los padres deberían mostrar abiertamente sentimientos y deseos sexuales.<sup>17</sup>

### ¿Los recursos sexuales son eficaces?

Además de los estudios del uso de modelos decorativos, numerosas investigaciones han examinado la eficacia de los recursos sexuales y la desnudez en la publicidad. Casi todos han concluido que el sexo y la desnudez incrementan la atención, independientemente del sexo de la persona que aparece en el anuncio o el del público. Normalmente, la atención es mayor cuando se trata del sexo opuesto que cuando se trata del mismo sexo. Es decir, un hombre que ve a una mujer en un anuncio sexualmente provocativo presta más atención que un hombre que ve a otro hombre en un anuncio sexualmente provocativo. Lo mismo aplica para las mujeres. Con el fin de alentar tanto a hombres como a mujeres a que presten atención a sus anuncios, Guess acostumbra usar un hombre y una mujer en una pose sexualmente provocativa en un solo anuncio.

Aunque los anuncios con orientación sexual atraen la atención, la recordación de la marca de los anuncios que usan un recurso sexual es menor que el de los anuncios que usan algún otro tipo de recurso. Así, tal parece que aunque la gente ve el anuncio, el tema sexual los distrae y no prestan atención al nombre de la marca.<sup>18</sup>

Un anuncio de Guess, que usa un recurso sexual, presenta a una pareja de modelos.





A menudo se cree que los anuncios con orientación sexual son más interesantes. Los anuncios que se consideran muy controvertidos en términos de su contenido sexual son calificados como más interesantes tanto por hombres como por mujeres. Sin embargo, la paradoja es que aunque los anuncios polémicos son más interesantes, no mejoran la transmisión de información. Hay menos probabilidades de que los encuestados recuerden alguna otra cosa del mensaje.<sup>19</sup>

Los anuncios que usan estímulos sexuales explícitos o contienen desnudez producen niveles altos de respuesta de excitación fisiológica. Dichas respuestas se han relacionado con la formación de respuestas afectivas y cognitivas. Si el espectador es hombre y el estímulo sexual es una mujer (por ejemplo, una mujer desnuda en un anuncio de colonia), el espectador tiende a desarrollar un sentimiento fuerte por el anuncio con base en la respuesta de excitación que experimenta su cuerpo. Las espectadoras de desnudez masculina en un anuncio a menudo experimentan el mismo tipo de respuesta, aunque la excitación suele no ser tan fuerte.

La impresión cognitiva causada en los espectadores de un anuncio con orientación sexual depende de si el espectador piensa que el anuncio es agradable u ofensivo. Si a un espectador le gusta el anuncio, se produce una impresión positiva de la marca. Sin embargo, si el espectador cree que el anuncio es de mal gusto, pueden producirse en él sentimientos y creencias negativos con respecto a la marca. Cuando el sexo funciona, el anuncio incrementa las ventas. Cuando no, el anuncio puede provocar fuertes sentimientos negativos hacia la compañía.<sup>20</sup>

Para determinar el nivel del recurso sexual que debe usarse en un anuncio es importante considerar el punto de vista y el nivel de aceptación de la sociedad.<sup>21</sup> Así como las economías pasan por ciclos, las actitudes hacia el sexo en la publicidad también experimentan cambios bruscos de aceptación. El uso y aceptación de temas sexuales en la publicidad habían alcanza-

Este anuncio sensual de la colonia Stetson se publicó en una revista de mujeres.



do un nivel alto de tolerancia en la primera parte de la década de 2000, hasta el Súper Tazón de 2004. La reacción del público ante la exhibición del seno de Janet Jackson en el espectáculo de medio tiempo repercutió hasta Madison Avenue. Poco después, Victoria's Secret canceló su programa de televisión en el que presentaba moda de ropa íntima. Abercrombie & Fitch dejó de publicar el catálogo trimestral de la empresa, que había sido objeto de fuertes críticas por presentar modelos en poses sexualmente sugerentes. Anheuser-Busch suspendió algunos de sus anuncios subidos de tono.<sup>22</sup> El péndulo seguía oscilando en dirección contraria un año después cuando se dieron a conocer los anuncios para el Súper Tazón de 2005. Pocos usaron recursos sexuales. Los que tenían contenido sexual eran mucho más moderados. El único anuncio polémico fue el de GoDaddy.com, que sólo transmitió uno de los dos anuncios; el otro fue rechazado por la cadena debido a su contenido altamente sexual, ya que se temía molestar al público del Súper Tazón.

Muchos investigadores, tanto en la academia como en la industria, creen que la sociedad se está volviendo más conservadora y que la juventud está regresando a los valores más tradicionales. Investigaciones recientes indican que a muchos adolescentes les ofende el uso generalizado de publicidad sexualmente provocativa y a menudo se sienten avergonzados por las insinuaciones sexuales. Como un estudio concluyó: "La publicidad sexualmente explícita ha perdido su potencia. Los jóvenes de hoy están más interesados en los valores familiares tradicionales y los mensajes publicitarios sanos que en la exhibición descarada de un seno para vender champú o la promesa de sexo sin límites si el motor de uno es suficientemente potente".<sup>23</sup>

En contraste, un estudio de anuncios de ropa dirigidos a adolescentes reveló que éstos tenían una opinión más firme y favorable sobre las marcas con mensajes orientados al sexo. Un chico de 17 años, al ver un anuncio de ropa que no se orientaba al sexo, se quejó de que el anuncio era "...demasiado aburrido. Si lo viera en cualquier parte, no se me quedaría grabado. Un buen anuncio es gracioso, sexy o provocativo. Éste no es nada de eso. Las modelos ni siquiera son sexys. ¿Qué es esto, un anuncio de Wal-Mart?"<sup>24</sup>

Es evidente que el uso del sexo en la publicidad continuará. Los anunciantes deben determinar con cuidado el nivel y el tipo de sexualidad que usarán, así como el público objetivo. Lo que funciona en un momento dado puede no funcionar en otro.

### Recursos sexuales en la publicidad internacional

Lo que se juzga apropiado en términos de recurso sexual varía de un país a otro. Algo que resulta aceptable en un país puede no serlo en otro. En Chile se lanzó recientemente una campaña que presenta a celebridades desnudas pregonando los beneficios de beber leche. Los productores de los anuncios declararon: "Chile es un país de personas rígidas y formales, por lo que esta campaña las va a conmocionar, y además a un costo relativamente bajo, gracias a la desnudez". La federación chilena de productos lácteos pensó que era fácil atraer a juventud chilena con la idea de la rebelión, más que con la desnudez. Cada vez más jóvenes chilenos viajan y ven el mundo lleno de adolescentes con el pelo teñido de verde y azul y perforaciones corporales, por lo que la desnudez pública se relaciona más con la libertad. A pesar de la oposición de los conservadores, la nueva campaña de leche "al desnudo" despertó la atención de los jóvenes chilenos y las ventas de leche aumentaron.<sup>25</sup>

Religiones, culturas y sistemas de valores determinan los niveles de desnudez, alusiones sexuales y aspectos específicos de cada género que se permiten en un país. Las naciones musulmanas tienden a rechazar cualquier tipo de desnudez y referencia a la sexualidad, así como otras cuestiones relacionadas con el género. Tampoco permiten ningún tipo de publicidad de productos personales, como los productos para la higiene femenina, los anticonceptivos y la ropa interior. Se prohíbe estrictamente cualquier alusión a la sexualidad o exhibición del cuerpo femenino.

En muchos países del Medio Oriente, el sexo y las cuestiones de género son temas tabú. Los recursos sexuales no se usan en la publicidad, e incluso los productos relacionados con el sexo son difíciles de anunciar. En Egipto, Procter & Gamble era patrocinador de un programa de televisión dirigido a jovencitas que se comunicaban por teléfono al programa en vivo. El jurado del programa estaba formado por expertos en salud, y los temas iban desde el matrimonio hasta la menopausia. Se dio seguimiento al programa de llamadas del público con un programa de entrevistas (titulado *Hablando con franqueza*) sobre la higiene femenina. El objetivo del programa era abordar algunos de los problemas más delicados que enfrentan las jovencitas egipcias. Aunque en el programa se explicaba lo que sucede durante la pubertad, la política de P&G era no hablar de sexualidad. P&G patrocinó el programa y el producto principal que se anunciaba ahí eran las toallas sanitarias femeninas Always de P&G.<sup>26</sup>

En otros países, las normas respecto a la publicidad con orientación sexual son muy liberales, pero a veces confusas. En Francia, el sexo está en todas partes. Los anunciantes pueden presentar modelos semidesnudas o completamente desnudas en los anuncios si las circunstancias lo justifican; tiene que existir una relación entre el producto y la modelo desnuda. No se necesitan muchas justificaciones en Francia, donde el sexo se considera algo sano, inocente y natural. Sin embargo, una diferencia en Francia es que el sexo y el humor no se mezclan. Los franceses no creen que el sexo sea ridículo o gracioso.<sup>27</sup>

### Desventajas de los recursos orientados al sexo

Todo el mundo ha oído que "el sexo vende". Aunque tal vez sea verdad, es una fuerza menos poderosa en la actualidad. Ahora es mucho menos probable que el hecho de ver a otra persona desnuda en un anuncio logre que el espectador preste más atención.

Una crítica importante de la publicidad basada en el sexo es que perpetúa la insatisfacción con el propio cuerpo. Las mujeres que aparecen en anuncios impresos y las modelos de la publicidad por televisión a menudo son delgadas. Al parecer, la clave del éxito es que cuanto más delgadas, mejor. A medida que las modelos de los anuncios se vuelven más delgadas, la insatisfacción con el propio cuerpo y los trastornos alimenticios entre las mujeres comunes



Fuente: Cortesía de Bozell Worldwide, Inc.

Un ejemplo eficaz de un recurso sexual para promover leche.

normas más personalizadas sirven como guía. El anuncio de la industria lechera de Estados Unidos que se muestra en esta sección ha sido muy eficaz. Aunque la modelo lleva puesto un traje de baño, se relaciona con el producto. Es una forma muy eficaz de persuadir a las mujeres de que la leche no es sólo buena para tener huesos sanos, sino que también mejora la apariencia personal. Al decir a las mujeres que los huesos siguen desarrollándose hasta la edad de 35 años, el anuncio refuerza una de las razones para consumir leche.

## Recursos musicales

La música es un ingrediente sumamente importante de la publicidad. Ayuda a captar la atención del escucha. Se relaciona fácilmente con emociones, recuerdos y otras experiencias. Puede ser intrusiva, lo que significa que llama la atención de alguien que antes no oía o veía un programa. La música puede ser el estímulo que conecta un arreglo musical, *jingle* o canción determinado con un cierto producto o empresa. En cuanto empieza la melodía, los consumidores saben qué producto se está anunciando, porque están condicionados a conectar el producto con la música. Por ejemplo, mucha gente relaciona enseguida la canción “Like a Rock” con los camiones Chevrolet, y los entusiastas de las computadoras reconocen de inmediato la “tonadilla” de Intel.

La música atrae la atención y aumenta la retención de la información, ya que está fuertemente entrelazada con el producto. Aun cuando los consumidores no recuerden el argumento del mensaje del anuncio, la música puede producir un mejor recuerdo de los aspectos visuales y emocionales del anuncio. También puede incrementar el poder de persuasión de un argumento. Cuando se pide a consumidores que comparen anuncios musicalizados con anuncios idénticos pero sin música, casi siempre califican mejor a los que tienen música en términos del poder de persuasión.<sup>30</sup>

han aumentado. Las investigaciones indican que después de ver los anuncios que muestran modelos delgadas las mujeres se sienten descontentas con su cuerpo y creen que son demasiado gordas. Lo interesante es que estos mismos anuncios tienen impacto en los hombres, pero a la inversa. Los hombres creen que no son suficientemente musculosos y que son demasiado delgados o demasiado gordos. No importa el sexo del modelo que el hombre ve en los anuncios.<sup>28</sup>

En respuesta, algunas empresas han comenzado a usar en los anuncios modelos que son “personas comunes y corrientes”. Algunos empleados de Wal-Mart y Kmart posan con ropa y otros productos que se venden en las tiendas. Esta estrategia ha producido muchos resultados positivos, lo que implica que sería conveniente que otras compañías reconsideraran su postura sobre la publicidad de la imagen corporal.

El problema con el estereotipo de las mujeres en los anuncios tiene connotaciones diferentes en otros países. Por ejemplo, en Arabia Saudita y Malasia, las mujeres deben presentarse dentro de ambientes familiares. No se puede representarlas como si fueran des preocupadas o deseables para el sexo opuesto. En Canadá, Francia y Suecia, el sexismo debe evitarse en la publicidad dirigida a los niños. Los anunciantes se abstienen de asociar los juguetes con un sexo en particular, como las muñecas para las niñas o las figuras de soldados para los niños.<sup>29</sup>

En general, el uso del sexo para hacer más atractivos los productos es una táctica legítima de muchas empresas, productos y agencias de publicidad. El objetivo debe ser usar el sexo de manera que resulte interesante, relacionada con el producto y dentro de las normas éticas de la región. A partir de ahí, el gusto y otras

Los recuerdos musicales se guardan a menudo en las áreas de memoria a largo plazo del cerebro. La mayoría de la gente recuerda canciones de la infancia. La figura 6.10 presenta una lista de algunas canciones populares que se usan en comerciales. Se toman varias decisiones al seleccionar la música de los anuncios. Además, hay que responder preguntas como las siguientes:

- ¿Qué rol desempeñará la música en el anuncio?
- ¿Se usará una canción conocida, o se creará algo original?
- ¿Qué tono emocional debe alcanzar la música?
- ¿Cómo encaja la música con el mensaje del anuncio?

La música desempeña varios roles en los anuncios. A veces, la música es incidental. En otras ocasiones, es el tema principal del anuncio. De vez en cuando, el uso de la música desorienta a la audiencia para poder usar un final sorpresivo. El creativo debe seleccionar el tipo correcto de música, sea caprichosa, dramática o romántica. Al igual que usar una trama o actores equivocados en un anuncio puede provocar un desastre, lo mismo ocurre con la selección de la música equivocada. A la inversa, una buena concordancia entre la música y el tema del anuncio puede producir una reacción muy favorable en el espectador o escucha.

Otra decisión importante se relaciona con seleccionar una melodía familiar o crear música original para el anuncio. El método más común es escribir un *jingle*, o música específicamente para el anuncio. Por lo general, la música de fondo o que inspira ciertos estados de ánimo es instrumental, y los anunciantes suelen pagar para que se componga música que coincida con las escenas del anuncio. Además, algunas empresas usan la misma melodía instrumental en cada comercial, como United Airlines, que durante años usó *Rapsodia en azul* en sus anuncios de radio y televisión.

El uso de una canción famosa en un anuncio tiene ciertas ventajas. El beneficio principal es que los consumidores ya tienen afinidad con la canción. Es más fácil desarrollar conciencia de marca, valor capital de marca y lealtad a la marca cuando los consumidores están familiarizados con la música. Esto ocurre cuando se transfiere la afinidad emocional que se tiene con la canción, al producto. Una variación de este método es comprar una canción existente y adaptar el anuncio a la música.<sup>31</sup> El uso de canciones populares es costoso. El precio de los derechos de una canción muy popular alcanza seis o siete dígitos.<sup>32</sup> La empresa de Internet Excite pagó 7 millones de dólares por los derechos de la canción *Are You Experienced* de Jimi Hendrix y Microsoft pagó alrededor de 12 millones de dólares por *Start Me Up*.<sup>33</sup>

No todos los compositores y músicos están dispuestos a vender sus canciones para fines publicitarios. Ben McDonald rechazó una oferta de 150,000 dólares de Bausch & Lomb y 450,000 dólares de Clairol por la canción *The Future's So Bright I Gotta Wear Shades*, que figuró en las listas de las 40 canciones más populares. Bruce Springsteen rechazó ofertas de millones de dólares por su exitosa canción *Born in the USA*. Éstos y otros compositores de canciones se oponen rotundamente a que su música forme parte de un anuncio. Para ellos, sería como “venderse”.<sup>34</sup>

En la actualidad está surgiendo otro método para crear música, sobre todo a causa de Internet. Hoy en día hay más cooperación entre músicos y mercadólogos. Los músicos ven ahora los anuncios como una forma de lograr que sus canciones se oigan. Los especialistas de marketing ven una oportunidad para relacionar una canción nueva con un producto. A muchos consumidores también les interesa averiguar quién interpreta la música de varios anuncios. Internet brinda la oportunidad no sólo de indagar, sino de publicarla para que otros la disfruten. Cuando un anuncio sólo contiene parte de la canción, muchas empresas

- |  |   |
|--|---|
| ◆ <i>Revolution</i> de Beatles (Nike).                               | ◆ <i>Thriller</i> de Michael Jackson (Sobe).                  |
| ◆ <i>Real Love</i> de John Lennon (JCPenney).                        | ◆ <i>Da Ya Think I'm Sexy?</i> de Rod Stewart (Chips Ahoy).   |
| ◆ <i>We're All in This Together</i> de Ben Lee (Kohl's).             | ◆ <i>Eyes on Me</i> de Celine Dion (Celine Dion Sensational). |
| ◆ <i>Hush</i> de Deep Purple (Jaguar).                               |   |
| ◆ <i>Just Fine</i> de Mary J. Blige (Chevrolet).                     |   |
| ◆ <i>I'm in the Mood for Love</i> de Brenda Lee (Victoria's Secret). |   |

**FIGURA 6.10**  
Canciones populares que se usan en anuncios

colocan la melodía completa en sus sitios Web para que los usuarios puedan descargarla. La canción *Sir Duke* de Stevie Wonder fue parte de un comercial de Lee Jeans y ahora está disponible en el sitio Web de la empresa.<sup>35</sup>

De vez en cuando, una canción escrita para un comercial llega a la lista de las 100 mejores canciones de Billboard. Jason Wade, un cantante del grupo Lifehouse, nunca había escrito una canción para un comercial. Después de ver una copia del comercial de 60 segundos de Allstate Insurance producido por la agencia Leo Burnett, Wade escribió una canción titulada *From Where You Are*. El comercial promovía el programa de Allstate para que los adolescentes condujeran con precaución. Después de la transmisión del comercial, la canción se puso a la venta en iTunes. En menos de dos semanas, las ventas eran suficientemente importantes para que la canción llegara al número 40 en las tablas de Billboard.<sup>36</sup>

## Recursos racionales

Un recurso racional sigue las etapas de conciencia, conocimiento, gusto, preferencia, convicción y compra de la jerarquía de efectos. Los creativos diseñan anuncios para uno de los seis pasos. Un anuncio orientado a la etapa de conocimiento transmite información básica del producto. En la etapa de preferencia, el anuncio cambia para presentar las razones lógicas por las que una marca determinada es superior; por ejemplo, el rendimiento superior de kilómetros por litro de gasolina o un mejor historial de seguridad de un automóvil. Un anuncio racional produce una convicción más firme acerca de los beneficios del producto, para que la compra se realice finalmente.

Los recursos racionales dependen de que los consumidores procesen activamente la información presentada en el anuncio. El consumidor debe prestar atención al comercial, comprender el mensaje y compararlo con el conocimiento arraigado en un mapa cognitivo. Los mensajes congruentes con los conceptos actuales en el mapa cognitivo fortalecen los vínculos fundamentales. Los nuevos mensajes ayudan a la persona a formar creencias cognitivas acerca de la marca y establecen una nueva conexión del mapa actual con el producto nuevo. Un cliente empresarial que ve un anuncio de Kinko's sobre servicios de videoconferencias quizá ya tenga a la empresa en su estructura cognitiva. Tal vez el cliente usó los servicios de Kinko's en el pasado, pero no estaba enterado de que la empresa ofrece videoconferencias. Cuando Kinko's ya está establecido en el mapa cognitivo de esta persona, es sólo cuestión de crear un nuevo vínculo para convencer al cliente de probar los servicios de videoconferencias.

Los medios impresos son los mejores para los recursos racionales. Los anuncios impresos brindan a los lectores más oportunidades para procesar la información del texto. Los lectores pueden dedicar tiempo a leer el contenido verbal con calma. Los comerciales de radio y televisión son tan cortos que es difícil para los espectadores procesar los argumentos de los mensajes. Además, si los televidentes se pierden el anuncio, tienen que esperar hasta que éste vuelva a transmitirse para verlo.

Los anunciantes de empresa a empresa usan mucho los medios impresos. Estos anunciantes aprovechan la capacidad de la prensa para presentar recursos racionales. Muchos ejecutivos de cuentas publicitarias creen que las publicaciones especializadas son la mejor manera de llegar a los miembros del centro de compras. Las personas que trabajan en la industria leen detenidamente este tipo de publicaciones. Colocar un anuncio en una publicación especializada significa que la empresa tiene una excelente oportunidad de llegar a su mercado objetivo primario. Además, éstas brindan a los anunciantes la oportunidad de transmitir más detalles a los posibles compradores.

Es muy probable que los miembros del centro de compras que revisan las publicaciones especializadas durante la etapa de búsqueda de información del proceso de compra se fijen en el anuncio, lo lean y procesen la información. Los miembros del centro de compras que no buscan información sobre el producto específico proba-

Observe que los anuncios racionales suelen contener más texto.

Devoted to healing those who depend on us the most.

It begins with imagination and grows from compassion. It inspires devotion... Caring for little ones is our special calling.

You want what's best for your child... happiness at play and the finest in pediatric care.

St. Francis North Hospital is devoted to providing the highest level of pediatric care, including this region's only Pediatric Intensive Care Unit (PICU). After all, our pediatric subspecialists, pediatric hospitalists, nurses, and staff are not only experts in their field, but many of them have children of their own. They understand your concerns when your child needs hospitalization. They realize that caring for sick little ones takes compassion and an appreciation for imagination.

So when your little nurse needs some extra care, we're here to get her back to caring for those she loves.

**First** in Pediatrics.  
**Foremost** in Caring for Kids.

ST. FRANCIS NORTH HOSPITAL  
An Affiliate of St. Francis Medical Center  
3421 Medical Park Drive • Monroe  
(318) 388-1946  
www.stfran.com

blemente pasen por alto el mismo anuncio. Las revistas no tienen valor de intrusión y los lectores pueden omitir fácilmente o hacer caso omiso de un anuncio. Un recurso racional se centra por lo general como recurso primario y ningún indicio periférico fuerte capta la atención del lector.

La creencia general en el medio publicitario es que los recursos racionales son más apropiados para productos complejos de alta participación. Las decisiones de alta participación requieren actividad cognitiva considerable, y los consumidores dedican más tiempo a evaluar los atributos de cada marca. Por tanto, un recurso racional es el mejor método para llegar a ellos. Sin embargo, para algunos clientes, las emociones y sentimientos influyen hasta en las decisiones de alta participación. Por ejemplo, un seguro de vida contiene elementos racionales y emocionales. Varias compañías de seguros usan ambos tipos para tratar de influir en los consumidores.

En general, los recursos racionales son eficaces cuando los consumidores tienen altos niveles de participación y están dispuestos a prestar atención al anuncio. Los argumentos del mensaje y la información del producto se colocan en el texto. Así, los consumidores pueden asimilar mejor la información.

Un recurso racional es superior a los demás en cuanto a desarrollar o cambiar actitudes y establecer creencias sobre la marca. Esto es especialmente válido cuando un consumidor tiene interés particular en el producto o la marca anunciada. De lo contrario, el consumidor pasará por alto un anuncio que usa un recurso racional.

## Recursos emocionales

Los recursos emocionales se basan en tres ideas (véase la figura 6.11). La primera es que los consumidores hacen caso omiso de la mayoría de los anuncios. La segunda es que los recursos racionales pasan inadvertidos a menos que el consumidor desee comprar un producto específico en el momento en que éste se anuncia. Tercera, y más importante, es que la publicidad emocional es capaz de captar la atención del espectador y provocar el apego que se desarrollará entre el consumidor y la marca.

La mayoría de los creativos creen que la publicidad emocional es la clave de la lealtad a la marca. Los creativos desean que los clientes establezcan un lazo con la marca. Los recursos emocionales llegan al lado más creativo del cerebro. Los elementos visuales de los anuncios son importantes en los recursos emocionales. Observe cómo los elementos visuales del anuncio de New Balance que aparecen en esta sección contribuyen a crear un sentimiento o estado de serenidad. Además, los elementos periféricos, como la música y el actor, son cruciales. Aunque las personas crean percepciones de las marcas con base, mayormente, en estímulos visuales y periféricos, esto no sucede al instante. Con la repetición surgen las percepciones y los cambios de actitud. La figura 6.12 muestra algunas de las emociones más comunes que presentan los anuncios.

Western Union usó recursos emocionales en los anuncios para los canales de televisión en español de Estados Unidos y los países de América Latina. Los anuncios de televisión presentan testimonios de personas que recuerdan a sus parientes que dejaron en algún país de América Latina para irse a Estados Unidos. Usando escenas en cocinas, jardines y calles locales, los parientes señalan que todos reciben dinero de sus familiares que están en Estados Unidos por medio de Western Union. En un comercial, madre e hija hornean galletas en su cocina en El Salvador. La madre habla de que su hijo, que vive en Estados Unidos, le manda dinero todos los meses. Los anuncios anteriores de Western Union se centraban en los atributos de los productos. Los grupos de enfoque con clientes de Estados Unidos pusieron de manifiesto que muchos no habían visto a sus hijos, padres, o primos en América Latina desde hacía 10 años. Western Union usó este recurso emocional para transmitir los

- ◆ Los consumidores hacen caso omiso de la mayoría de los anuncios.
- ◆ Los recursos racionales generalmente pasan inadvertidos.
- ◆ Los recursos emocionales pueden captar la atención y fomentar el apego.

**FIGURA 6.11**  
Razones para usar recursos emocionales

**FIGURA 6.12**  
Emociones que se usan en los anuncios

- ◆ Confianza.
- ◆ Fiabilidad.
- ◆ Amistad.
- ◆ Felicidad.
- ◆ Seguridad.
- ◆ Glamour, lujo.
- ◆ Serenidad.
- ◆ Enojo.
- ◆ Protección de los seres queridos.
- ◆ Romance.
- ◆ Pasión.
- ◆ Lazos familiares:
  - ◆ con los padres;
  - ◆ con los hermanos;
  - ◆ con los hijos;
  - ◆ con miembros de la familia ampliada.

conceptos de confianza y fiabilidad, y como resultado las ventas aumentaron de manera espectacular.<sup>37</sup>

El capítulo de Nueva York de la American Marketing Association patrocina los Premios Effie. En una ceremonia de premiación reciente, de los 34 Premios Effie Oro entregados, 21 anuncios premiados usaban recursos emocionales. El método más común que usaron los ganadores consistió en combinar el humor con las emociones. El segundo método más común entre los anuncios con recursos emocionales fue el enfoque en la vida y los sentimientos del consumidor.<sup>38</sup> La campaña “No tiene precio” de MasterCard usa esta estrategia.

La campaña “No tiene precio” fue creada por Joyce King Thomas de la agencia de publicidad McCann-Erickson. El eslogan básico es “Hay algunas cosas en la vida que el dinero no puede comprar. Para todo lo demás existe MasterCard”. Uno de los anuncios más populares

presentaba a un padre y a su hijo en un juego de béisbol. El anuncio logró crear sentimientos cálidos en los televidentes. También incrementó tanto la conciencia como el uso de la tarjeta MasterCard. Las madres respondieron tan favorablemente como los hombres al comercial. El mismo tema se usa en mercados internacionales. Los comerciales se adaptan a las costumbres locales. En Australia, en lugar de partido de béisbol, padre e hijo asisten a un partido de cricket.<sup>39</sup>

Los anunciantes de empresa a empresa comienzan a usar recursos emocionales. En el pasado, sólo entre 5 y 10 por ciento de todos los anuncios de empresa a empresa tenían recursos emocionales. Hoy en día, la cifra es de alrededor de 25 por ciento. Un anuncio de revista creado por la agencia de publicidad NKH&W para un producto para tratar a caballos de carreras cambió su recurso racional por un recurso emocional. El mercado objetivo del anuncio era los veterinarios. En el pasado, el anuncio habría comenzado con un texto como: “Para la inflamación de las articulaciones use...”. En el anuncio emocional el caballo piensa: “Les probaré que están equivocados. Volveré a correr. Curaré mi espíritu”.<sup>40</sup>

El principio subyacente para cambiar a anuncios de empresa a empresa más emocionales es que las emociones son parte de todo tipo de decisión de compra. Los miembros del centro de compras consideran la información del producto al tomar decisiones, pero, al mismo tiempo, las emociones también los afectan. Aunque un miembro del centro de compras trate de restar importancia al lado emocional de la compra, de todos modos es probable que las emociones le afecten. El componente afectivo de las actitudes es tan importante como el componente cognitivo. En el pasado, los anunciantes de empresa a empresa tendían a pasar por alto el elemento afectivo.

Un anuncio de State Farm que usa un recurso emocional.



Fuente: Cortesía de Veronique Vial/CPI.

La televisión es uno de los mejores medios para los recursos emocionales. La televisión ofrece a los anunciantes valor de intrusión y utiliza tanto el sonido como la vista. Los modelos de los anuncios pueden ser “personas de verdad”. Las expresiones faciales transmiten emociones y actitudes. Los consumidores conocen un producto específico y desarrollan actitudes con base en esas experiencias indirectas. Los anuncios de televisión también son más vívidos, más fieles a la realidad y crean situaciones dinámicas que atraen al televidente hacia el anuncio. Se puede incorporar música para hacer más dramático el anuncio. Los elementos periféricos son componentes importantes de los recursos emocionales. Estos elementos periféricos (como la música y los elementos visuales del fondo) también captan la atención del televidente.

Las emociones se conectan con el humor, el miedo, la música y otros recursos para presentar con convicción el producto. El mismo anuncio puede influir en un consumidor tanto en el aspecto emocional como en el racional. La meta del creativo es seleccionar el recurso emocional más apropiado para el producto y la empresa.

## Recursos de escasez

Los recursos de escasez instan a los consumidores a comprar un producto particular debido a una limitación. Puede tratarse de un número limitado de productos disponibles o, con mayor frecuencia, que el producto sólo estará disponible por tiempo limitado. Cuando existe una oferta limitada de un producto, el valor de dicho producto aumenta. Para las Olimpiadas, General Mills introdujo el cereal USA Olympic Crunch y postres Betty Crocker Team USA por tiempo limitado. Luego, a principios del nuevo siglo, General Mills introdujo una línea de cereal Cheerios llamada *Millenios* por tiempo limitado. Se agregaron 2 diminutos números a los conocidos Cheerios en forma de anillo.<sup>41</sup> McDonald's, Wendy's y Burger King ofrecen sándwiches (McRib, Hot N' Spicy Chicken, Dollar Whoppers) por periodos limitados a lo largo del año. El concepto de escasez también se usa para compilaciones musicales, y se insta a los clientes a comprar el producto debido a su disponibilidad limitada.

El recurso de escasez a menudo se combina con otras herramientas de promoción. Por ejemplo, un fabricante puede anunciar una oferta limitada de descuento en el precio a los detallistas o minoristas que se abastezcan con anticipación para la Navidad o alguna otra temporada de fiestas. Los concursos y sorteos también son por tiempo limitado. El principal beneficio de los recursos de escasez es que estimulan a los consumidores a actuar. Los creativos reciben normalmente información sobre aspectos de escasez en el *brief* creativo o del ejecutivo de cuenta que ha consultado con la empresa.

## LA ESTRUCTURA DE UN ANUNCIO

La mayoría de los anuncios preparados para publicación o transmisión contienen cinco elementos. Estos ingredientes crean la estructura de un anuncio. Éstos son:

- La promesa del beneficio (el encabezado).
- La explicación de la promesa (un subencabezado).
- Ampliación.
- Prueba de la aseveración.
- Acción a emprender.



Fuente: Cortesía de New Balance Athletic Shoes Inc. Fotografía de Paul Wakefield.

New Balance usa elementos visuales en este anuncio para crear un recurso emocional de serenidad y paz.



En la publicidad impresa, el *encabezado* es crucial. El lector típico ve primero el material gráfico, figura o ilustración. A continuación, el lector repasa en el encabezado. Para mantener interesado al posible cliente, se necesita encontrar algún método (racional, emocional, humorístico, etc.) que persuada al lector de seguir con el resto del texto. Las características típicas de un encabezado son: las palabras son cortas, sencillas y limitadas (menos de 12); es atrayente o suscita interés; se orienta a la acción; y proporciona información suficiente para que el comprador se entere del producto, al tiempo que atrae más directamente al público objetivo.

Un encabezado no debe confundirse con un eslogan publicitario. El **eslogan publicitario** es la frase clave que por lo general se coloca al final del texto de un anuncio. En la figura 6.13 se presentan algunos ejemplos de encabezados y subencabezados. El *subencabezado*, donde se explica la promesa, acompaña al encabezado. En algunos casos, el encabezado es suficientemente potente por sí mismo y este paso se omite. Un subencabezado es parecido al segundo encabezado de un artículo periodístico. Entrega información adicional y lleva al lector al texto.

La *ampliación* es el texto o cuerpo del anuncio. La redacción debe ser concisa. La *propuesta única de venta* o la *idea principal de venta* se representa en el texto. El enfoque de la empresa puede ser objetivo, imaginativo o emocional. El texto objetivo es parte de la publicidad por comparación, donde un producto o empresa se contrasta directamente con otro. El texto de ampliación es especialmente importante en los anuncios de empresa a empresa, en los que deben explicarse o resumirse las características más complejas de un producto.

La *prueba de la aseveración* puede generarse de muchas fuentes. Éstas incluyen sellos de aprobación (por ejemplo, Good Housekeeping), garantías (devolución del dinero si el consumidor no está completamente satisfecho), ofertas de prueba y muestras, garantías de servicio, demostraciones y testimonios. Una empresa que tiene valor capital de marca sólido se encuentra en una mejor posición para hacer una aseveración debido a la fuerza de la marca.

Finalmente, es necesario hacer consciente al consumidor de la *acción a emprender*. “Compre ahora”, “pase por una muestra gratis” y “cuénteles a sus amigos” son expresiones que indican abiertamente la acción que debe emprender el consumidor. Otras acciones menos directas podrían ser: “pruebe el producto” o “visítenos y haga la prueba de manejo”. La ac-

**FIGURA 6.13**  
Títulos y subtítulos publicitarios

TÍTULOS AUTÓNOMOS	
	Ahora puede afeitarse las piernas la mitad de las veces ( <i>la promesa de un beneficio de Jergens</i> ).
	Justo cuando pensaba que lavar la ropa no podía ser más divertido ( <i>beneficio prometido por Tide</i> ).
	Es tan delicioso que ojalá las rosquillas no tuvieran agujeros ( <i>incentivo, pasta para untar Brummel &amp; Brown</i> ).
	Abridor de latas ( <i>provocativo, Maxwell House, el abridor es un dedo</i> ).
	Por qué se inventaron los macarrones ( <i>presenta un beneficio existente, Kraft Macaroni and Cheese Dinner Deluxe</i> ).
TÍTULOS CON SUBTÍTULOS	
Título:	Crema batida. Esponjoso. Ahora con chocolate más sabroso ( <i>presenta un nuevo beneficio, 3 Musketeers</i> ).
Subtítulo:	Podría ser mejor si el hombre apropiado te lo da en la boca ( <i>dirigido a mujeres en Redbook, una revista orientada a las mujeres</i> ).
Título:	La quimioterapia me estaba robando la energía que necesito para mi nieto ( <i>emocional, Procrit</i> ).
Subtítulo:	Hasta que hablé con mi médico sobre cómo recuperarla.
Título:	Cambio de cara gratis ( <i>crea intriga, floristas FTD</i> ).
Subtítulo:	Con cada arreglo floral de su florista FTD.

ción debe reflejar la etapa del modelo de jerarquía de efectos: conciencia, conocimiento, gusto, preferencia, convicción o compra.

Estas cinco partes de la estructura de un anuncio también deben estar contenidas en el uso de estrategias de mensaje y marcos de ejecución, que se presentan en el siguiente capítulo. El ejecutivo de cuenta, el creativo y la empresa que presenta el anuncio saben que no todos los anuncios pueden tener todos los componentes. En vez de ello, estos factores y características deben aparecer a medida que la campaña de publicidad avanza con el tiempo.

## IMPLICACIONES INTERNACIONALES

Ya se han descrito muchas de las implicaciones internacionales tanto de la teoría de publicidad como de los diversos tipos de recursos. En resumen, los puntos de apalancamiento conducen a los valores de los clientes. La cultura o el país donde vive el consumidor influyen en estos valores. Por tanto, los anuncios deben construirse de manera que expresen estos valores como corresponde al mercado.

Los recursos publicitarios también deben ajustarse de acuerdo con las diferencias culturales. Como ejemplo, el miedo al olor corporal se usa a menudo para vender productos en Estados Unidos. En otras culturas, el olor corporal no tiene el mismo significado. Como se señaló, los recursos sexuales deben adaptarse a las leyes y costumbres de una región. Los gustos musicales varían, lo mismo que las percepciones de racionalidad y escasez. Las emociones pueden ser más fuertes en algunas culturas, mientras que en otras la gente es mucho más reservada.

Una empresa internacional o compañía que trata de expandirse a otros países debe adaptar y ajustar tanto el enfoque teórico como el tipo de recurso para crear anuncios eficaces. Encontrar temas universales, como el esperanto visual, puede ser de gran ayuda para el creativo de publicidad internacional.

## RESUMEN

El desarrollo de anuncios eficaces es la culminación de una serie de esfuerzos de comunicación integral de marketing. Éstos incluyen establecer el objetivo del anuncio, el público objetivo, el tema del mensaje usado, el tipo de apoyo necesario y las limitaciones que sean aplicables. A continuación, el creativo debe trabajar dentro del contexto de las principales teorías de publicidad para seleccionar los medios correctos y diseñar el punto de apalancamiento y el recurso del mensaje que funcionan bien con cada medio.

Existen tres enfoques teóricos importantes que impulsan el desarrollo de muchos anuncios. El modelo de jerarquía de efectos propone que los consumidores pasan por una serie de etapas para ser persuadidos de efectuar una compra. Los pasos son: 1) conciencia, 2) conocimiento, 3) gusto, 4) preferencia, 5) convicción y 6) la compra propiamente dicha. Aunque el proceso no es probablemente un modelo fijo que todo comprador sigue, el modelo de jerarquía de efectos proporciona información importante sobre los aspectos mentales que deben tenerse en cuenta en las diferentes campañas de publicidad. El modelo de jerarquía de efectos puede combinarse con los tres elementos principales que están presentes en las actitudes: los componentes 1) cognitivo, 2) afectivo y 3) conativo. Los anuncios se diseñan para influir en los sentimientos afectivos, el conocimiento cognitivo y las intenciones conativas de actuar o comportarse con base en una actitud. Una cadena de medios y fines muestra las conexiones entre un medio para alcanzar un estado deseado y el fin o valor personal que se persigue. Los anunciantes pueden seleccionar valores personales que se relacio-

nan con las características esenciales del mercado objetivo y después construir anuncios que tienen el propósito de proporcionar los medios para alcanzar estos fines mediante la compra del bien o servicio. Estas ideas ayudan al creativo a establecer un punto de apalancamiento para llevar al comprador de comprender los beneficios del producto a incorporarlos en sus valores personales.

Los aspectos visuales y verbales también deben tomarse en consideración en la formación de un anuncio. Los elementos visuales concretos se reconocen y recuerdan con facilidad. Las imágenes abstractas pueden relacionarse con valores o emociones que el producto crea o el sentimiento que el comprador debe experimentar que se asocia con el producto o la empresa. Los elementos visuales son componentes clave de casi todas las formas de publicidad. Los elementos verbales deben llegar a la ruta central, más racional, de los procedimientos de proceso mental de la audiencia.

Además de estos componentes, los creativos de publicidad deben crear mensajes usando uno (o más) de los siete recursos principales: 1) miedo, 2) humor, 3) sexo, 4) música, 5) racionalidad, 6) emociones, o 7) escasez. Así como existen combinaciones lógicas de medios, también hay combinaciones lógicas de estos recursos para diversos mensajes. A menudo, la música es el fondo de los mensajes que invocan el miedo, humor, sexo y emociones. El humor se puede relacionar con el sexo, música, racionalidad (mostrando cómo ser ilógico es ridículo o gracioso) y escasez. La racionalidad se combina con el miedo en muchos comerciales. La meta del creativo es diseñar un argumento del mensaje que aproveche

las diversas características de estos recursos, sobresalga de la saturación y convenza a la audiencia de comprar el artículo en cuestión. Deben evitarse las discrepancias en las tácticas del mensaje, como el ejemplo de combinar el sexo con el humor en Francia, que se mencionó en este capítulo.

Los anuncios de empresa a empresa a menudo aparecen en medios impresos y muchas veces incluyen enfoques racionales en el texto porque las variables de la decisión de compra son más complejas. Al mismo tiempo, muchos anunciantes han descubierto recientemente que los anuncios emocionales pueden ser eficaces, lo cual expande la publicidad de empresa a empresa a otros medios, como televisión, radio e Internet.

El proceso de diseñar anuncios para los mercados internacionales es muy similar al que se sigue para diseñar anuncios nacionales. La diferencia principal es la consideración cuidadosa de las actitudes y clientes locales, prestando la debida atención al idioma, coloquialismos y símbolos de la zona. Por ejemplo, Sega descubrió hace poco

que el nombre de su producto significa “masturbación” en el argot italiano, después de haber emprendido una importante campaña de publicidad. Es indispensable tener mucho cuidado para evitar este tipo de errores.

Todo profesional de marketing sabe que algunas campañas publicitarias fracasan, sin importar el cuidado con el que se diseñen. La meta es tratar de llegar a un punto donde el fracaso de un anuncio o campaña específica no produzca efectos duraderos en la empresa. Para eso, un programa de CIM cuidadosamente diseñado puede construir una imagen de la empresa de tal manera que la lealtad a la marca y al producto, junto con el reconocimiento de los clientes, reduzcan los efectos negativos de una campaña publicitaria fallida. A fin de cuentas, la publicidad es sólo un componente del programa de CIM. Aunque evidentemente es un ingrediente esencial e importante, debe considerarse dentro del contexto de un plan a largo plazo para fortalecer a la empresa, sus productos y su imagen general en la mente de los clientes.

## TÉRMINOS CLAVE

**cadena de medios y fines** Enfoque publicitario en el que el mensaje contiene un medio (un razonamiento o proceso mental) para conducir al consumidor a un estado final deseado, como un valor personal fundamental.

**conceptualización de medios y fines de los componentes de la estrategia publicitaria (MECCAS)** Modelo de publicidad que propone el uso de cinco elementos para crear anuncios: 1) atributos del producto; 2) beneficios para el consumidor; 3) puntos de apalancamiento; 4) valores personales y 5) marco de ejecución.

**eslogan publicitario** La frase final de un anuncio que se emplea para aclarar el punto clave y reforzar la imagen que el consumidor tiene de la empresa.

**esperanto visual** Idioma universal que posibilita la publicidad global de cualquier bien o servicio mediante el reconocimiento de que los elementos visuales son más eficaces que las descripciones verbales.

**modelo de jerarquía de efectos** Modelo de marketing que propone que un consumidor avanza por una serie de seis pasos para

convencerse de realizar una compra: 1) conciencia, 2) conocimiento, 3) gusto, 4) preferencia, 5) convicción y 6) la compra propiamente dicha.

**modelos decorativos** Los modelos que aparecen en un anuncio cuyo propósito principal es adornar el producto, como un estímulo sexual o atractivo, sin cumplir un propósito funcional.

**recursos publicitarios** Enfoques para llegar a los consumidores por medio de anuncios. Los siete recursos principales son: 1) miedo, 2) humor, 3) sexo, 4) música, 5) racionalidad, 6) emociones y 7) escasez.

**severidad** Parte del modelo de respuesta conductual del miedo que lleva al individuo a considerar la fuerza que tendrán ciertas consecuencias negativas de una acción.

**vulnerabilidad** Parte del modelo de respuesta conductual del miedo que lleva al individuo a considerar las probabilidades de resultar afectado por las consecuencias negativas de una acción.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Cuáles son los cinco elementos principales de un *brief* creativo? ¿Cómo afectan la selección de los recursos publicitarios?
2. ¿Cuáles son las seis etapas del modelo de jerarquía de efectos? ¿Siempre ocurren en ese orden? ¿Por qué?
3. ¿Cómo se relacionan los tres componentes de las actitudes con el modelo de jerarquía de efectos?
4. En una cadena de medios y fines, ¿cuáles son los medios? ¿Y los fines? ¿Cómo afectan el diseño publicitario?
5. ¿Qué es un punto de apalancamiento? ¿Cómo se relacionan los puntos de apalancamiento con el modelo de jerarquía de efectos, cambios de actitud y cadenas de medios y fines?
6. ¿Por qué son importantes los elementos visuales de la publicidad? ¿Qué relación hay entre los elementos visuales y verbales? ¿Pueden existir los unos sin los otros?
7. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de los recursos orientados al miedo en la publicidad?
8. ¿Cuándo funciona el humor en un anuncio? ¿Qué escollos deben evitar las empresas cuando usan recursos humorísticos?
9. ¿Qué tipos de recursos sexuales pueden usar los anunciantes?
10. ¿Cuándo hay más probabilidades de que los recursos sexuales tengan éxito o fracasen?
11. ¿Qué deben tomar en consideración los anunciantes internacionales cuando piensan en usar recursos sexuales?
12. Mencione las diferentes maneras en que la música desempeña un rol importante en un anuncio. Explique cómo cada rol debe concordar con los recursos, los medios y los demás elementos del diseño del anuncio.

13. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de los recursos racionales? ¿Con cuáles medios son más apropiadas?
14. ¿Cómo pueden las emociones acentuar los anuncios? ¿Por qué se están usando con mayor frecuencia en los anuncios de empresa a empresa?
15. ¿Qué es escasez? ¿Cómo los anuncios que se basan en la escasez inducen al comprador a la acción?
16. Mencione cuatro combinaciones de recursos que sean lógicas para los anunciantes.
17. ¿Cuáles son los cinco componentes que forman la estructura de un anuncio? Explique cada una.

## EJERCICIOS DE PENSAMIENTO CRÍTICO

### Preguntas para análisis

1. Cree una cadena de medios y fines similar a la de la figura 6.3 para cada uno de los siguientes productos de marca:
  - a. Blanqueador Clorox.
  - b. Encendedores Zippo.
  - c. Kool-Aid.
  - d. Aparatos estereofónicos Sony.

Comparta los resultados con la clase. ¿En qué se parece y en qué difiere su cadena de medios y fines a otras de sus compañeros de clase?

2. Evalúe el equilibrio de los elementos visuales y verbales de cinco anuncios mostrados en este capítulo. ¿Cuáles predominan? ¿Qué imágenes se consideran apropiadas para la publicidad internacional porque tienen la característica de esperanto visual?
3. Trate de recordar cinco comerciales de televisión sobresalientes. Identifique el recurso usado en cada uno. ¿Por qué son eficaces estos cinco anuncios? Compare su lista con las de sus compañeros de clase. ¿Qué reacción tuvieron ante la lista que usted preparó? ¿Qué opina usted de las de ellos?
4. Busque un anuncio impreso o de televisión que use el recurso de miedo. Usando el modelo de respuesta conductual de la figura 6.6, identifique varios elementos del anuncio que corres-

pondan a los componentes del modelo. Algunos de los elementos requerirán pensar más allá de lo que está presente visual o verbalmente en el anuncio.

5. Hardee's y Carl's Jr. usaron recientemente un comercial de televisión que presentaba a una maestra de escuela bailando encima de su escritorio en un salón lleno de hombres que interpretaban la canción de rap titulada "I Like Flat Buns". La canción era apropiada, puesto que el anuncio era de la hamburguesa Patty Melt en pan plano (*flat bun*). En cambio, el anuncio recibió muchas críticas porque la maestra, sexy y rubia, usaba una falda muy corta y entallada. Las asociaciones de maestros se quejaron de que era inapropiado porque se trataba de un "asalto que explotaba sexualmente" a los maestros, estudiantes y escuelas.<sup>42</sup> ¿Está de acuerdo o en desacuerdo? ¿Por qué?
6. Grabe cinco comerciales de televisión. Identifique el recurso que se usa en cada anuncio. Analice la calidad del anuncio y sus mejores y peores aspectos. Para cada anuncio, presente otro posible recurso y cómo podría usarse. ¿Qué valores personales y beneficios para el cliente presenta cada anuncio?
7. Grabe cinco comerciales de televisión o busque cinco anuncios impresos que usen un recurso sexual. Identifique en cuál de las cinco formas se usó la sexualidad. Evalúe cada anuncio en función de la pertinencia y eficacia del recurso sexual.

## EJERCICIOS DE APRENDIZAJE INTEGRADO

1. Greenfield Online es una de las empresas de investigación en línea más importantes. Vaya al sitio Web en **www.greenfield.com**. ¿Qué tipos de productos ofrece la empresa? ¿Cómo ayudaría esta información a un creativo en el desarrollo de un anuncio? ¿Cómo ayudaría esta información a la agencia de publicidad a comprender el público objetivo de un anuncio?
2. Examine la figura 6.3, y después visite los siguientes sitios Web de la industria lechera. ¿Qué diferencias observa en los sitios Web? ¿Cuál cree usted que es el público al que está dirigido cada sitio Web?
  - a. **www.got-milk.com**
  - b. **www.gotmilk.com**
  - c. **www.whymilk.com**
3. Visite los siguientes sitios Web. Identifique el tipo de recurso que se usa en cada sitio. Evalúe la calidad del recurso. ¿Qué

otros recursos pueden usarse para hacer más atractivo el sitio? Analice el equilibrio de elementos visuales y verbales en el sitio Web y anuncios.

- a. Service Metrics (**www.servicemetrics.com**)
- b. Trashy Lingerie (**www.trashy.com**)
- c. Skechers (**www.skechers.com**)
- d. Bijan Fragrances (**www.bijan.com**)
- e. Guess (**www.guess.com**)
- f. Aetna Inc. (**www.aetna.com**)
- g. Liz Claiborne (**www.lizclaiborne.com**)
4. Acceda a un motor de búsqueda de bases de datos en línea desde una biblioteca. Seleccione uno de los recursos mencionados en este capítulo. Busque por lo menos tres artículos diferentes que analicen el recurso. Escriba un informe de sus resultados.

## PROYECTO DEL ESTUDIANTE

### Rincón creativo

Llegó el momento de poner a prueba su creatividad con un anuncio de televisión. Consiga una cámara de video y cree un anuncio de televisión de 30 o 45 segundos para uno de los siguientes productos, usando el recurso sugerido. Asegúrese de crear la cadena de medios y fines antes de crear el anuncio.

- a. Falda de mezclilla, recurso sexual.
- b. Raqueta de tenis, recurso humorístico.
- c. Helado, recurso emocional.
- d. Vitaminas, recurso orientado al miedo.
- e. Club de golf, recurso racional.
- f. Paquete de viaje de vacaciones de primavera, recurso de escasez.
- g. Restaurante, recurso musical.

CASO  
1

## PARA AVIVAR EL INTERÉS POR EL KINDLE

El mundo de la publicación y lectura de libros está pasando por cambios radicales causados en su mayor parte por las nuevas tecnologías. Los autores que antes no tenían acceso a las casas editoriales tradicionales ahora usan Internet para distribuir sus libros sobre temas que van desde autoayuda hasta ideologías políticas.

Después de la oleada inicial de publicaciones de libros electrónicos, incluido uno del famoso autor Stephen King, los cambios en las pautas de compra de libros se desaceleraron. El destacado agente literario de Nueva York Peter Rubie creyó que el secreto era la movilidad. Declaró que “en cuanto alguien pueda llevar un libro electrónico a la playa sin necesidad de una computadora portátil, la industria va a cambiar”.

Es posible que ese día haya llegado. A finales de 2007, Jeff Bezos, fundador y director general de Amazon.com, anunció el lanzamiento de un producto nuevo y revolucionario: el Kindle. El Kindle es un dispositivo de lectura, inalámbrico y portátil, que ofrece acceso instantáneo a más de 90,000 libros, blogs, revistas y periódicos. La tecnología en la que se basa el Kindle es la misma que contienen los teléfonos móviles, lo que significa que los usuarios no necesitan buscar una zona activa Wi-Fi para usarlo. El Kindle pesa casi 300 gramos y puede alojar 200 libros en cualquier momento. Los lectores pueden descargar libros, revistas, blogs y periódicos desde cualquier lugar.

El dispositivo ofrece una variedad de características nuevas. Por ejemplo, si una persona no conoce el significado de una palabra en un texto, puede resaltar la palabra y buscarla en un diccionario instantáneo. También tiene enlaces con otras fuentes de información, como Wikipedia.

El gran beneficio de Kindle para los autores es que sus libros quedan disponibles a perpetuidad. Los libros ya no “se agotarán”. Cada libro descargado cuesta al lector aproximadamente 10 dólares, y el autor recibe regalías, como en el pasado. Para algunos autores, un beneficio adicional es la posibilidad de revisar un libro con el transcurso del tiempo, porque todo el contenido es digital, en vez de impreso.

El Kindle debutó con cierto revuelo, a pesar de su precio elevado (400 dólares). Bezos apareció en el programa Charlie Rose, y hubo varios artículos sobre el producto en periódicos y revistas que crearon cierta publicidad. La empresa necesitará aprovechar ese ímpetu del principio, porque, como es evidente, no suscitó el mismo tipo de interés que el reproductor de MP3 o el iPhone. Además, pronto surgió la competencia en la forma del Sistema de Lectura Portátil de Sony.

El autor Kevin Maney resumió el Kindle de este modo: “Es demasiado pronto para saber si éste será el futuro del libro. El Kindle aún no está configurado siquiera para hacer todo lo que se requiere. Sin embargo, es el primer lector de libros electrónicos creado para estar conectado en todo momento a Internet, sin necesidad de cables. Es el primer sistema que demuestra que los libros vivos, conectados (una especie de combinación de los libros tradicionales y Wikipedia) son posibles. De hecho, ésta es la primera razón para pensar que los libros electrónicos podrían evolucionar y convertirse en algo diferente a los libros impresos”. Sin duda, los consumidores decidirán el resto.

**Fuentes:** [www.amazon.com](http://www.amazon.com), se ingresó a la página el 5 de enero de 2008; Kevin Maney, “A Book That Never Ends?” *USA Today*, 6 de diciembre de 2007, p. 19A.1.

1. Como ejecutivo de publicidad que trabaja con un creativo, ¿qué teoría de publicidad cree usted que sería más conveniente para el lanzamiento y publicidad posterior de Kindle?
2. ¿Cuál debe ser el punto de apalancamiento de un comercial de Kindle?
3. ¿Qué tipo de recurso publicitario, o conjunto de recursos, deben usarse para promover el Kindle?
4. ¿Cuál podría ser el título de un anuncio de Kindle? ¿Por qué?
5. Diseñe un anuncio impreso para promover el Kindle. Identifique el recurso que usó y explique por qué lo eligió.

CASO  
2

## THE AUTO ADVANTAGE

Barry Farber prácticamente “lo ha visto todo” en sus 30 años como vendedor de automóviles usados. Su negocio, The Auto Advantage, había pasado por una serie de altibajos relacionados con los caprichos de los compradores y el carácter de la industria. Barry se apresura a señalar que su mejor aliado ha sido siempre una agencia local de publicidad en Sacramento, que le ha ayudado a sortear las aguas turbulentas.

Desde el principio, Barry ha visto oportunidades que aparecen y desaparecen. Cuando inauguró su modesto lote en 1973, la primera crisis energética estaba comenzando apenas. La gente dejó de usar los automóviles que devoraban gasolina y buscaba diligentemente automóviles de alto rendimiento en kilometraje y otros vehículos de diesel. De hecho, Barry recuerda con toda claridad haber ofrecido un Ford LTD II, prácticamente nuevo y uno de los modelos más populares de esa época, en 3,000 dólares por debajo de su valor en el “libro azul” y no haber podido encontrar un comprador en semanas debido a los temores de los consumidores con respecto a la escasez de petróleo y los precios en ascenso de la gasolina.



Fuente: Cortesía de Laimute Druskis; Pearson Education/PH College.

Tanto la publicidad como el dominio del arte de vender son importantes para vender automóviles.

En aquel entonces, la gerente de la nueva agencia de publicidad de Barry, Wendy Mozden, recomendó una vieja técnica que había obrado milagros durante años. La llamó “convertir una desventaja en una ventaja”. Había aprendido la táctica viendo comerciales viejos de Volkswagen. La promoción del “escarabajo” original decía que era feo, pero económico. Muchos restaurantes durante esa época compraron anuncios que señalaban que el motivo por el que eran tan “lentos” era por la calidad superior de la comida, por la que “valía la pena la espera”.

En consecuencia, The Auto Advantage colocó anuncios en periódicos y radio que se centraban en el “valor” que una persona podía obtener si cambiaba su automóvil por otro de un modelo anterior o del mismo año. Los representantes de ventas recibieron instrucciones de informar a los compradores particulares que una persona tendría que comprar una gran cantidad de gasolina a 55 centavos de dólar por galón antes de que un automóvil grande fuera realmente costoso, en especial cuando las diferencias en millas por galón entre los automóviles medianos y los compactos eran muy pequeñas. The Auto Advantage se las ingenió para comprar automóviles que otras empresas no querían vender a precios drásticamente reducidos y venderlos a los clientes que podían educar en cuanto a la transformación de la desventaja en ventaja. En pocos años, esos automóviles caros (y difíciles de mantener) que consumían diesel desaparecieron y la gente volvió a enamorarse de los automóviles de gasolina grandes. Para entonces, la empresa de Barry ya estaba bien establecida en el mercado.

Barry sorteó la invasión de automóviles extranjeros que llegaron a Estados Unidos viendo una vez más una ventaja en la desventaja. Usando temas patrióticos, su compañía señaló con sutileza que la gente que compraba automóviles fabricados en el exterior perjudicaba la economía local, en especial porque uno de los principales fabricantes de la zona de Sacramento fabricaba partes de repuesto para automóviles de GM. Las presentaciones de ventas siempre incluían la pregunta “¿Está usted sindicalizado?” Quienes respondían que sí eran blanco fácil del tema “Compre productos hechos en Estados Unidos” que la compañía promovió a principios de la década de 1980.

A partir de ahí, Barry invirtió mucha energía en asegurarse de comprender las necesidades de su base de clientes que enveje-

cían. Quienes habían empezado a formar familias en la década de 1980 necesitaban minivans en la década de 1990. Quienes eran mayores y se acercaban a su jubilación a menudo querían automóviles de bajo mantenimiento. Mediante la construcción cuidadosa de su mensaje original (que una persona adquiriría una ventaja si compraba en su lote), su negocio siguió prosperando.

El siguiente reto importante para The Auto Advantage puede ser el mismo que la empresa enfrentó al principio. Los precios del petróleo están aumentando, y el gobierno estadounidense ha establecido normas rigurosas contra la contaminación para casi todas las marcas y modelos de automóviles. Algunos consumidores están volviendo a buscar automóviles que consumen combustible de manera más eficiente, incluso modelos híbridos de gasolina y electricidad. Barry sabe que necesita seguir adaptándose conforme evoluciona el mercado. No deja de buscar situaciones a las que puede dar un giro completo para encontrar la ventaja y mantener a sus clientes satisfechos con lo que compraron en The Auto Advantage.

1. Describa un anuncio que haya visto en el que la empresa trataba de convertir una desventaja en ventaja.
2. Si los precios de la gasolina se duplican en un periodo de un año, ¿cómo debe responder The Auto Advantage? Diseñe un anuncio con las diferentes estrategias descritas en este capítulo, que promueva la economía en el consumo de combustibles.
3. ¿The Auto Advantage debe seguir anunciándose entre las personas de la generación de la posguerra y mayores? ¿Cómo podría atraer al lote a clientes de la generación X o Y? En otras palabras, ¿en qué tendrían que diferir los anuncios? Diseñe un anuncio para clientes de la generación X o Y.
4. Elija uno de los siguientes recursos. Diseñe un anuncio impreso para The Auto Advantage que use ese recurso.
  - a. Miedo.
  - b. Humor.
  - c. Sexo.
  - d. Emocional.

## NOTAS

1. Rob Walker, “Cul-de-sac Cred”, *New York Times Magazine*, 10 de julio de 2005.
2. [www.marceckoenterprises.com](http://www.marceckoenterprises.com), se ingresó a la página el 1 de octubre de 2007.
3. Jerry Olson y Thomas J. Reynolds, “Understanding Consumers’ Cognitive Structures: Implications for Advertising Strategy”, *Advertising Consumer Psychology*, L. Percy y A. Woodside, eds. (Lexington, MA: Lexington Books, 1983), pp. 77-90; Thomas J. Reynolds y Alyce Craddock, “The Application of the MECCAS Model to Development and Assessment of Advertising Strategy”, *Journal of Advertising Research* 28, número 2 (1988), pp. 43-54.
4. Laurie A. Babin y Alvin C. Burns, “Effects of Print Ad Pictures and Copy Containing Instructions to Imagine on Mental Imagery That Mediates Attitudes”, *Journal of Advertising* 26, número 3 (otoño de 1997), pp. 33-44.
5. Marc Bourgerly y George Guimaraes, “Global Ads: Say It with Pictures”, *Journal of European Business* 4, número 5 (mayo-junio de 1993), pp. 22-26.
6. Olson y Reynolds, “Understanding Consumers’ Cognitive Structures”; Reynolds y Craddock, “The Application of the MECCAS Model to Development and Assessment of Advertising Strategy”.
7. Basado en Rosemary M. Murtaugh, “Designing Effective Health Promotion Messages Using Components of Protection Motivation Theory”, *Proceedings of the Atlantic Marketing Association* (1999), pp. 553-57; R. W. Rogers y S. Prentice-Dunn, “Protection Motivation Theory”, *Handbook of Health Behavior Research I: Personal and Social Determinants*, D. Gochman, cd. (Nueva York: Plenum Press, 1997), pp. 130-32.
8. Michael S. Latour y Robin L. Snipes, “Don’t Be Afraid to Use Fear Appeals: An Experimental Study”, *Journal of Advertising Research* 36, número 2 (marzo-abril de 1996), pp. 59-68.
9. Martin Eisend, “A Meta-Analysis of Humor Effects in Advertising”, *Advances in Consumer Research-North American Conference Proceedings* 34 (2007), pp. 320-23.
10. Karen Flaherty, Marc G. Weinberger y Charles S. Gulas, “The Impact of Perceived Humor, Product Type, and Humor Style in Radio Advertising”, *Journal of Current Issues and Research in Advertising* 26, número 1 (primavera de 2004), pp. 25-37.
11. Theresa Howard, “Windex Birds Make Clean Sweep as Most-Liked Ads”, *USA Today* (18 de diciembre de 2006). p. 7B (MONEY).
12. Matthew Creamer, “Marketing’s Era of Outrage”, *Advertising Age* 78, número 7 (12 de febrero de 2007), pp. 1, 26.
13. Jimmy Yap, “McDonald’s Finds Humor a Hit with Singapore Viewers”, *Media Asia* (7 de febrero de 2004), p. 22; Bill Britt, “Ford Tries Witty, Edgy Advertising to Promote the

- Kia”, *Automotive News Europe* 9, número 2 (26 de enero de 2004), p. 4.
14. “Sex Doesn’t Sell”, *The Economist* 373, número 8399 (30 de octubre de 2004), pp. 62-63.
  15. Laurel Wentz, “Global Village”, *Advertising Age* 68, número 10 (10 de marzo de 1997), p. 3; Michael Wilke, “A Kiss Before Buying”, *Advocate* (27 de abril de 1999), pp. 34-35.
  16. Sandra O’Loughlin, “Hanes Shows Some ‘Love’ in Battle for Intimates”, *Brandweek* 48, número 9 (26 de febrero de 2007), p. 11.
  17. Basado en G. Smith y R. Engel, “Influence of a Female Model on Perceived Characteristics of an Automobile”, *Proceedings of the 76th Annual Convention of the American Psychological Association* 15, número 3 (1968), pp. 46-54; Leonard Reid y Lawrence C. Soley, “Decorative Models and the Readership of Magazine Ads”, *Journal of Advertising Research* 23, (abril-mayo de 1983), pp. 27-32; R. Chestnut, C. LaChance y A. Lubitz, “The Decorative Female Model: Sexual Stimuli and the Recognition of Advertisements”, *Journal of Advertising* 6 (otoño de 1977), pp. 11-14.
  18. Bob Garfield, “Dentyne Spot Makes It Seem That Naysayers Have a Point”, *Advertising Age* 76, número 5 (31 de enero de 2005), p. 41.
  19. Jessica Severn, George E. Belch y Michael A. Belch, “The Effects of Sexual and Non-Sexual Advertising Appeals and Information Level on Cognitive Processing and Communication Effectiveness”, *Journal of Advertising* 19, número 1 (1990), pp. 14-22.
  20. Tom Reichart, “Sex in Advertising Research: A Review of Content, Effects, and Functions of Sexual Information in Consumer Advertising”, *Annual Review of Sex Research* 13 (2002), pp. 242-74; D. C. Bello, R. E. Pitts y M. J. Etzel, “The Communication Effects of Controversial Sexual Content in Television Programs and Commercials”, *Journal of Advertising* 3, número 12 (1983), pp. 32-42.
  21. “Note to Chrysler: Gutter Humor Has No Place in Ads”, *Automotive News* 78, número 6064 (27 de octubre de 2003), p. 12.
  22. Tom Reichart, “Sex in Advertising Research: A Review of Content, Effects, and Functions of Sexual Information in Consumer Advertising”, *Annual Review of Sex Research* 13 (2002), pp. 242-74; Andrew A. Mitchell, “The Effect of Verbal and Visual Components of Advertisements on Brand Attitude and Attitude Toward the Advertisement”, *Journal of Consumer Research* 13 (junio de 1986), pp.12-24.
  23. Bruce Horovitz, “Risque May Be Too Risky for Ads”, *USA Today* (16 de abril de 2004), p. 1B.
  24. Bruce Horovitz, “Risque May Be Too Risky for Ads”, *USA Today* (16 de abril de 2004), p. 1B; Claire Beale, “What Now for Ad Industry As Sex No Longer Sells?”, *Campaign (UK)*, número 36 (3 de septiembre de 2004), p. 23.
  25. Kelly Lynne Ashton, “Wise to the Game”, *Marketing Magazine* 108, número 28 (11 de agosto de 2003), pp. 22-23; “Teens Deconstruct Two Clothing Ads”, *Marketing Magazine* 108, número 28 (11 de agosto de 2003), p. 22.
  26. Daniel A. Joelson, “Rebel Sell”, *Latin Trade* 12, número 8 (agosto de 2004), p. 16.
  27. Elizabeth Bryant, “P&G Pushes the Envelope in Egypt with TV Show on Feminine Hygiene”, *Advertising Age* (14 de diciembre de 1998), p. 2.
  28. Gerard Stamp y Mark Stockdale, “Sex in Advertising”, *Advertising Age’s Creativity* 7, número 6 (julio-agosto de 1999), pp. 35-36; Bob Garfield, “Pushing the Envelope: The Performing Penis”, *Advertising Age International* (12 de julio de 1999), p. 4; Jean J. Boddewyn, “Sex and Decency Issues in Advertising: General and International Dimensions”, *Business Horizons* 34, número 5 (septiembre-octubre de 1991), pp. 13-20.
  29. Howard Levine, Donna Sweeney y Stephen H. Wagner, “Depicting Women as Sex Objects in Television Advertising”, *Personality and Social Psychology Bulletin* 25, número 8 (agosto de 1999), pp. 1049-58.
  30. Boddewyn, “Sex and Decency Issues in Advertising: General and International Dimensions”.
  31. Steve Oakes, “Evaluating Empirical Research into Music in Advertising: A Congruity Perspective”, *Journal of Advertising Research* 47, número 1 (marzo de 2007), pp. 38-50.
  32. Felicity Shea, “Reaching Youth with Music”, *B&T Weekly* 54, número 2491 (1 de octubre de 2004), pp. 16-17.
  33. Brian Steinberg, “The Times Are a-Changin’ for Musicians and Marketers”, *Advertising Age* 78, número 43 (29 de octubre de 2005) p. 43.
  34. Michael Miller, “Even out of Context, the Beat Goes On (and On)”, *Pittsburgh Business Times* 18, número 18 (27 de noviembre de 1998), p. 12.
  35. Simon Morrissey, “Jingles in the Jungle”, *Campaign (UK)*, número 38 (17 de septiembre de 2004), p. 37; John Marks, “Shake, Rattle, and Please Buy My Product”, *U.S. News & World Report* 124, número 20 (25 de mayo de 1998), p. 51.
  36. Nicole Rivard, “Maximizing Music”, *SHOOT* 48, número 4 (23 de febrero de 2007), pp. 17-21.
  37. Douglas Quenqua, “What’s That Catchy Tune? A Song for Car Insurance Makes the Charts”, *The New York Times*, 31 de diciembre de 2007 ([www.nytimes.com/2007/12/31/business/media/31/allstate.html](http://www.nytimes.com/2007/12/31/business/media/31/allstate.html)).
  38. Joy Dietrich, “Westem Union Retraces Roots: The Emotions of Money Transfers”, *Advertising Age International* (octubre de 1999), pp. 24-25.
  39. Scott Rockwood, “For Better Ad Success, Try Getting Emotional”, *Marketing News* 30, número 22 (21 de octubre de 1996), p. 4.
  40. Mae Anderson, “A Priceless Promotion”, *Adweek* 45, número 44 (22 de noviembre de 2004), pp.24-25.
  41. Joanne Lynch y Leslie de Chernatony, “The Power of Emotion: Brand Communication in Business-to-Business Markets”, *Journal of Brand Management* 11, número 5 (mayo de 2004), pp. 403-420; Karalynn Ott, “B-to-B Marketers Display Their Creative Side”, *Advertising Age’s Business Marketing* 84, número 1 (enero de 1999), pp. 3-4.
  42. Stephanie Thompson, “Big Deal”, *Media-week* 7, número 44 (24 de noviembre de 1997), p. 36; Judann Pollack, “Big G Has Special Cheerios for Big ‘00’”, *Advertising Age* (14 de junio de 1999), pp. 1-2; Gregg Cebrzynski, “Teachers Hot about Hot Teacher Dancing in ‘Sexually Exploitive’ Har-dee’s TV Spot”, *Nation’s Restaurant News* 41, número 37 (17 de septiembre de 2007), p. 12.



# Diseño publicitario: estrategias de mensaje y marcos de ejecución

## Objetivos del capítulo

Después de leer este capítulo, usted podrá responder las siguientes preguntas:

- ¿En qué difieren las estrategias de mensaje cognitivas, afectivas y conativas?
- ¿Cómo afectan las estrategias de mensaje el desarrollo de los puntos de apalancamiento y marcos de ejecución?
- ¿Qué es un marco de ejecución?
- ¿Cuántos marcos de ejecución hay y cómo se llaman?
- ¿Qué características son las más importantes al seleccionar una fuente o portavoz?
- ¿Cuáles son los principios del diseño publicitario eficaz?

## SOCIEDAD Y MODAS EN LA PUBLICIDAD DE DOVE

A finales de 2007, la revista *Time* publicó su selección de los 10 mejores anuncios del año. El cuarto lugar de la lista era un comercial de 60 segundos titulado *Avalancha* (título original en inglés, *Onslaught*). El comercial abre con las palabras “una producción de Dove” y muestra una toma en primer plano del rostro de una niña pelirroja, sonriente, de expresión inocente, durante casi 20 segundos.

Entonces da inicio la avalancha. Con música que tiene sonido moderno acompañada de las palabras “Here it comes” (“Aquí viene”) repetidas con frecuencia en el fondo, empiezan a aparecer cortes rápidos de varios pseudoanuncios de bellas modelos vestidas con trajes ceñidos a la moda. Se mencionan los atributos necesarios para alcanzar esa posición: “más joven, más pequeña, más ligera, más delgada, más estrecha, más suave”, entre otros. “Funciona” insiste una y otra vez la locutora. Siguen tomas de la ruta inevitable hacia las dietas de yo-yo, los trastornos alimenticios y varias formas de cirugía cosmética.

Por último, mientras un grupo de niñas de alrededor de 10 años cruzan la calle, el comercial cierra con las palabras: “Habla con tu hija antes de que la industria de belleza lo haga”. El mensaje impactante no menciona el jabón Dove ni ninguna de las características del producto. En cambio, ofrece una crítica severa de las presiones sociales que las niñas y jóvenes enfrentan.

La publicidad y el marketing para mujeres y niñas pueden haber llegado a una encrucijada. Es evidente que las presiones para crecer más rápido, para parecer mayor cuando se es aún muy joven y para ganar aceptación social son la base, en buena medida, del diseño de los productos y de lo que hoy se conoce como *marketing de compresión de edad*. Algunos padres responsables y quienes ofrecen comentarios sociales replican con un mensaje esencial: “Dejen que las niñas sean niñas”.

Las quejas relativas a aspectos de la imagen corporal no son nuevas. En la década de 1960, una joven supermodelo llamada Twiggy captó la atención internacional con su aspecto de niña y delgadez extrema. Las películas y las nuevas versiones cinematográficas de la historia de *Lolita* suscitaron mayor controversia y debate. En 2007, *Hannah Montana*, del Canal Disney, puso de manifiesto el megapoder asociado con el marketing para niñas. La gira del espectáculo teatral que recorrió todo Estados Unidos dio por resultado acaparamiento y reventa de boletos y abusos en los precios, que alcanzaron cifras de cientos de dólares. Por supuesto, un lado de Hannah es el mundo glamoroso de una estrella de rock.



El anuncio *Avalancha* está diseñado para interceptar el mensaje competidor. El sitio Web de Dove incluye páginas tituladas “Campaña por la belleza real” para niñas y jovencitas y “Dove Pro-Age” para mujeres maduras. Los visitantes pueden hacer donativos a la Fundación Dove para la Autoestima a través del sitio Web. Como es evidente, esta división de la empresa explota una emoción que tienen muchas mujeres, en especial las madres.

*Time* comenta cínicamente que Dove es propiedad de Unilever, que “anuncia el desodorante Axe Body Spray para hombres con un grupo de rock de jóvenes vestidas con ropa interior sexy y zapatos de tacón alto, llamado Bom Chicka Wah Wahs”, y después pregunta: “¿Qué podemos decir a nuestras hijas acerca de eso?”<sup>1</sup>



## PERSPECTIVA GENERAL

La esencia de un programa de comunicación integral de marketing es diseñar mensajes que efectivamente lleguen al público objetivo. Muchos de estos mensajes son, en un sentido muy real, bastante personales. Están diseñados para cambiar o definir actitudes. Deben recordarse. Deben producir algún tipo de acción a corto o a largo plazo.

Los mensajes de marketing viajan en dos sentidos. Primero, un mensaje personal puede entregarse por un medio personal. Un representante de ventas que cierra un trato estrechando la mano del comprador, dándole una palmadita reconfortante en el hombro y sonriendo mientras conversan entrega un mensaje de manera humana, íntima y cálida. Desde luego, los medios personales (representantes de ventas, personal del departamento de reparaciones, representantes de atención a clientes, etc.) deben incluirse en el programa y enfoque general de la CIM.

El segundo sentido en el que viajan los mensajes de marketing es a través de las diferentes formas de medios publicitarios. Muchos de estos medios son completamente *impersonales*. Los televisores son indiferentes en cuanto a lo que aparece en la pantalla. Los radios entregan cualquier sonido que se transmita. Las pantallas de las computadoras no son nada más que pantallas de televisión con un propósito especial. El reto para el ejecutivo de cuenta de marketing, la empresa y, en especial, el creativo es diseñar un mensaje personal, aunque éste se entregue a través de un medio impersonal.



Los ejecutivos de cuenta están muy conscientes de la importancia de llegar efectivamente al público objetivo. No es simplemente cuestión de alcance, frecuencia y continuidad. El mensaje debe interesar al comprador identificado e influir en el individuo hasta el punto en que recuerde y compre el producto.

Además de la meta de enviar un mensaje personal, muchos profesionales de marketing están interesados en los resultados tangibles y mensurables que pueden informarse a los clientes y a los posibles nuevos clientes. Por lo tanto, la relación entre el ejecutivo y el creativo llega a un punto crítico en la etapa en que se desarrolla el anuncio.

Este capítulo se centra en varios temas importantes. Primero, se describen tres tipos de estrategias de mensajes. Cada una puede usarse para tratar de convencer al consumidor de que efectúe una compra, ya sea por medio de la razón, la emoción o un anuncio que induce a la acción. Segundo, se explican los principales tipos de marcos de ejecución. Estas formas de presentaciones publicitarias ayudan al creativo a preparar anuncios originales, convincentes y memorables. Tercero, se describen los cuatro tipos de fuentes o portavoces que aparecen en varios anuncios y se examinan los criterios usados para seleccionarlos. Cuarto, y último, se presentan los principios de las campañas publicitarias eficaces. Cuando los anuncios se combinan con otros elementos de la mezcla de promoción de manera integrada, el resultado neto es una imagen de la empresa más sólida y un tema claro de la CIM.

pales tipos de marcos de ejecución. Estas formas de presentaciones publicitarias ayudan al creativo a preparar anuncios originales, convincentes y memorables. Tercero, se describen los cuatro tipos de fuentes o portavoces que aparecen en varios anuncios y se examinan los criterios usados para seleccionarlos. Cuarto, y último, se presentan los principios de las campañas publicitarias eficaces. Cuando los anuncios se combinan con otros elementos de la mezcla de promoción de manera integrada, el resultado neto es una imagen de la empresa más sólida y un tema claro de la CIM.

## ESTRATEGIAS DEL MENSAJE

El **tema del mensaje** es el resumen de las ideas fundamentales de un anuncio. Forma parte central del *brief* creativo. El tema del mensaje se puede crear siguiendo varias estrategias de mensaje. Una **estrategia de mensaje** es la táctica o enfoque principal que se usa para entregar el tema del mensaje. Las tres categorías generales de las estrategias de mensaje son:<sup>2</sup>

1. Estrategias cognitivas.
2. Estrategias afectivas.
3. Estrategias conativas.

Las categorías representan los componentes de las actitudes, como se explicó antes. Las tres estrategias de mensaje se describen esta sección. La figura 7.1 presenta una lista de varias formas o enfoques de cada categoría.

### Estrategias cognitivas

Una **estrategia de mensaje cognitiva** es la presentación de argumentos racionales o elementos informativos a los consumidores. Estas ideas requieren procesamiento cognitivo. Cuando se usa una estrategia cognitiva, el mensaje fundamental del anuncio es sobre los atributos o beneficios del producto. Los clientes pueden obtener estos beneficios si usan el producto.<sup>3</sup>

La meta de la estrategia de un mensaje cognitivo es diseñar un anuncio que produzca impacto en las creencias o en la estructura de conocimiento de la persona. Para lograrlo, se presenta cualquiera de una amplia variedad de posibles beneficios del producto. Los alimentos pueden describirse como sanos, de sabor agradable, o con pocas calorías. Una herramienta puede ser durable, conveniente o fácil de usar. Una máquina perforadora de metal para una operación manufacturera puede representarse como más confiable o rápida que otras máqui-

**FIGURA 7.1**  
Estrategias de mensaje

- ◆ Genérica.
- ◆ Preventiva.
- ◆ Proposición única de venta.
- ◆ Hipérbole.
- ◆ Comparativa.
- ◆ Resonancia.
- ◆ Emocional.
- ◆ Induce a la acción.
- ◆ Apoyo promocional.

nas comparables en el mercado. Las estrategias de mensaje cognitivas aclaran estos beneficios a los posibles clientes. Las cinco formas principales de las estrategias cognitivas son:

1. Mensajes genéricos.
2. Mensaje preventivo.
3. Proposición única de venta.
4. Hipérbole.
5. Anuncios comparativos.

Los **mensajes genéricos** son promoción directa de los atributos o beneficios del producto, que no hablan de superioridad. Este tipo de estrategia funciona mejor para una empresa que tiene claramente la marca líder o es la empresa dominante en la industria. La meta del mensaje genérico es lograr que la marca sea sinónimo de la categoría del producto. Así, Campbell's Soups puede declarar: “La sopa es buena”, sin presentar ninguna aseveración de superioridad. Esto es porque la empresa domina la industria de manera arrolladora. Cuando la mayoría de los consumidores piensan en sopa, piensan en Campbell's. De los 10,000 millones de tazones de sopa que se consumen cada año, 69 por ciento corresponden a una variedad de Campbell's.<sup>4</sup> Nintendo usa una estrategia similar porque la empresa domina la categoría de juegos para computadoras de mano con más de 98 por ciento de participación del mercado.<sup>5</sup>

Las estrategias genéricas rara vez se encuentran en anuncios de empresa a empresa, porque pocas empresas dominan una industria en la misma medida que Campbell's o Nintendo. Una excepción importante es Intel, que en la actualidad controla 80.2 por ciento del mercado de microchips.<sup>6</sup> El mensaje genérico “Intel inside” se ha usado durante años para comunicar tanto a las empresas como a los usuarios finales que Intel fabricó el procesador que está dentro de la computadora.

Las estrategias de mensajes genéricos también pueden usarse para crear conciencia de marca. La meta del anunciante puede ser establecer un vínculo cognitivo entre un nombre de marca específico y una categoría de producto, como Skechers y calzado deportivo. El anuncio puede contener muy poca información sobre los atributos del producto. La intención del anuncio es simplemente colocar la marca en la memoria cognitiva y el mapa cognitivo de la persona.

Los **mensajes preventivos** alegan superioridad con base en un atributo o beneficio específico del producto. La idea es impedir que la competencia haga la misma declaración u otra semejante. Por ejemplo, el dentrífico Crest es famosa porque “combate las caries”. La marca evita que otras empresas hagan aseveraciones parecidas, a pesar de que todos los dentríficos combaten las caries. La clave para usar eficazmente una estrategia preventiva radica en ser la primera empresa que manifiesta la ventaja. Esto evita que los competidores digan lo mismo. Las que lo hacen se consideran marcas de “yo también” o imitadoras.

Una **propuesta única de venta (PUV)** es una afirmación explícita y comprobable de singularidad o superioridad, que puede respaldarse o justificarse de alguna manera. En el anuncio de Bonne Bell que aparece en la siguiente página, la empresa plantea una propuesta única de venta dirigida a las adolescentes. El mensaje del lápiz labial Bonne Bell (“tu lápiz labial único e incomparable, brillo y suavidad con una pasada”) recalca una característica única del producto.

El método de **hipérbole** hace una aseveración no verificable con base en cierto atributo o beneficio. Cuando NBC asegura que su programación contiene las comedias favoritas de Estados Unidos, dicha aseveración es una hipóbole. Estas aseveraciones no tienen que fundamentarse, lo que hace que esta estrategia cognitiva sea muy popular.

La última estrategia cognitiva es un **anuncio comparativo**. Cuando un anunciante compara, de manera directa o indirecta, un bien o servicio con el de la competencia, está usando el método comparativo. El anuncio puede o no mencionar al competidor por nombre. En ocasiones, un anunciante simplemente presenta un competidor “imaginario”, y le da un nombre,



Fuente: Cortesía de Joplin Globe.

Este anuncio usa una estrategia de mensaje genérica para decir que *Grace* es una revista para la mujer de hoy.



Fuente: Cortesía de Bonne Bell.

Un anuncio de Bonne Bell que presenta una propuesta única de venta.

como marca X. Sin embargo, este método no es tan eficaz como la publicidad comparativa que dice el nombre del competidor real. Para ofrecer protección contra demandas, los líderes de la empresa deben asegurarse de que toda aseveración que se relacione con la competencia se fundamente con claridad.

AT&T y MCI comparan precios. VISA señala que muchos comerciantes no aceptan American Express. Burger King explica las ventajas de asar la carne a la parrilla, en lugar de freírla, como hacen McDonald's y Wendy's. En el sector de empresa a empresa, las compañías de embarques comparan plazos de entrega e índices de precisión.

La ventaja principal de los anuncios comparativos es que a menudo captan la atención del consumidor. Cuando se hacen comparaciones, tanto la conciencia de marca como la conciencia del mensaje aumentan. Los consumidores tienden a recordar más de lo que dice el anuncio sobre una marca que cuando se presenta la misma información en un formato no comparativo.

El aspecto negativo de usar anuncios comparativos está en las áreas de credibilidad y actitudes del consumidor. Muchos consumidores piensan que los anuncios comparativos son menos creíbles. Piensan que la información sobre la marca del patrocinador es exagerada y concluyen que probablemente se ha distorsionado la información acerca de la marca comparada para dar la impresión de que la marca del patrocinador es superior.

Otro peligro de los anuncios comparativos es que los consumidores pueden crear actitudes negativas hacia el anuncio. Si los espectadores adquieren actitudes negativas hacia éste, se transferirán al producto del patrocinador. Esto es especialmente válido cuando el patrocinador publica un *anuncio comparativo negativo*. Esta forma de anuncio presenta el producto de la competencia ba-

jo una luz negativa. La investigación ha demostrado que los anuncios comparativos negativos típicamente producen menor credibilidad que las aseveraciones del anuncio y crean actitudes menos favorables hacia la marca.<sup>7</sup>

En psicología, el concepto de *transferencia espontánea de rasgos* indica que cuando alguien llama deshonesto a otro, otras personas tienden a recordar al hablante también como una persona poco honrada. Cuando un anuncio comparativo critica la marca de la competencia con base en algún atributo específico, los espectadores del anuncio pueden atribuir también esa deficiencia a la marca del patrocinador. Esto tiene más probabilidades de ocurrir cuando el consumidor usa la marca comparada, pero no la marca del patrocinador.<sup>8</sup> Los líderes de la empresa deben tener cuidado de elegir una empresa apropiada para la comparación e incluso más cuidado si deciden usar un formato de anuncio comparativo negativo.

La estrategia de mensaje comparativo puede ser beneficiosa si se usa con precaución. La marca comparada debe escogerse con cuidado para garantizar que los consumidores la vean como una marca competidora viable. Deben usarse atributos del producto y beneficios para el cliente que sean reales, sin exagerar la información ni proporcionar información engañosa. Si existen diferencias reales que puedan compararse, entonces la publicidad comparativa funciona bien. Si las comparaciones son sólo exageraciones y opiniones, sin diferencias sustanciales, la publicidad comparativa no funciona. Si la comparación es engañosa, en Estados Unidos la Comisión Federal de Comercio (Federal Trade Commission – FTC) puede intervenir e investigar. El mayor número de quejas que se presentan ante la FTC se relacionan con anuncios que presuntamente hacen comparaciones engañosas.

En general, la comparación de una marca que tiene poca participación de mercado con el líder del mercado funciona bien, porque los espectadores se fijan más detenidamente en el contenido y el mensaje del anuncio. Por otra parte, la comparación de una marca que tiene mucha participación de mercado con otra que también la tiene no suele ser eficaz. En estos casos, una estrategia mejor sería simplemente hacer la comparación sin mencionar al competidor.

Hace varios años, la publicidad comparativa funcionó bien para Avis. Cuando esta empresa ocupaba el décimo lugar en participación de mercado en la industria de los automóviles de alquiler, se creó una serie de anuncios de Avis que comparaban su atención con la del líder

del mercado, Hertz, y mencionaban el nombre Hertz explícitamente. Los consumidores empezaron a creer que Avis ofrecía el mismo nivel de calidad que Hertz. Después de adquirir participación de mercado y convertirse en una de las tres marcas principales, Avis modificó su enfoque y ahora, por lo general, no menciona a Hertz en sus anuncios. No obstante, cuando se hacen comparaciones, los consumidores saben de todos modos de qué competidor se trata.<sup>9</sup>

Las cinco estrategias de mensajes cognitivos se basan en algún tipo de lógica racional. El mensaje se diseña para asegurar que los consumidores presten atención al anuncio y dediquen tiempo a procesar la información de manera cognitiva. En términos de actitudes, la secuencia *cognitivo* → *afectivo* → *conativo* es el plan de ataque cuando se desarrolla un método racional. La intención de una estrategia de mensaje cognitivo es presentar primero a los consumidores información racional sobre un bien, servicio o empresa, y luego ayudarlos a adquirir sentimientos positivos acerca del mismo producto o compañía.

## Estrategias afectivas

Las **estrategias de mensaje afectivas** invocan sentimientos o emociones y relacionan dichos sentimientos con el bien, servicio o empresa. Dichos anuncios se preparan para mejorar la simpatía que despierta el producto, recordación del recurso publicitario o la comprensión del anuncio. Las estrategias afectivas suscitan emociones que, a su vez, inducen al consumidor a actuar, de preferencia para comprar el producto, y posteriormente afectan el proceso de razonamiento del consumidor.

Una emoción como el amor puede presentarse para convencer a los consumidores de que un producto como Cheerios es un cereal superior para el desayuno de los seres queridos. Enseguida, se hace creer al grupo de consumidores que Cheerios es una opción racional, porque los anuncios de la empresa mencionan los efectos positivos del cereal en los niveles de colesterol. Este método se demuestra con el anuncio de Cheerios que aparece en esta sección. El anuncio presenta una fotografía de tres generaciones de una familia combinada con las palabras: “Tu corazón tiene cosas mejores que hacer que lidiar con enfermedades cardíacas”. Los recuerdos familiares y las emociones se combinan con la característica que el cereal es bueno para el corazón. Las estrategias afectivas se clasifican en dos categorías: 1) resonancia y 2) emocional.

La **publicidad de resonancia** conecta un producto con las experiencias de un consumidor para crear lazos más fuertes entre el producto y el consumidor. El uso de música de la década de 1980 lleva a los consumidores a aquella época. Todo recuerdo vívido o apego emocional es candidato para la publicidad de resonancia.

La **publicidad emocional** intenta despertar emociones fuertes que finalmente conducen a la recordación y selección del producto. Muchas emociones pueden conectarse con productos, entre otras, confianza, fiabilidad, amistad, felicidad, seguridad, glamour, lujo, serenidad, placer, romance y pasión.

Los recursos emocionales se usan tanto en anuncios orientados al consumidor como en anuncios de empresa a empresa. Los miembros del centro de compras de una empresa también son humanos. No toman decisiones basadas exclusivamente en procesos de pensamiento racionales. Las emociones y sentimientos también afectan las decisiones. Si los beneficios del producto pueden presentarse dentro de un marco emocional, el anuncio normalmente es más eficaz, incluso en anuncios de empresa a empresa.<sup>10</sup>

Las estrategias afectivas son un método común para desarrollar un nombre de marca fuerte. Cuando un anuncio logra que a alguien le guste una marca y tenga sentimientos positivos por una marca, la esperanza es que ese alguien también compre la marca. Las creencias cognitivas sobre la marca se producen después. El método depende de la secuencia *afectiva* → *conativa* → *cognitiva* del desarrollo de actitudes. En el caso de algunos productos, los anuncios



Fuente: Cortesía de Gerald Lopez © Dorling Kindersley.

La campaña “Nos esforzamos más” de Avis fue una estrategia eficaz de publicidad comparativa.

Un anuncio de Cheerios que utiliza una estrategia de resonancia para enviar un mensaje afectivo.

Fuente: Cortesía de General Mills.

Fuente: Cortesía de Skechers USA Inc.



Un anuncio de Skechers Sport Footwear que usa una estrategia de mensaje emocional.

afectivos son una estrategia eficaz, porque no existen diferencias tangibles reales entre las marcas. Skechers Sport Footwear usa una estrategia afectiva en el anuncio que se presenta en esta sección. El anuncio representa aceptación social y la idea que los zapatos Skechers convertirán al consumidor en parte del grupo de élite. El anuncio debe crear sentimientos positivos por la marca Skechers Sport.

### Estrategias conativas

Las estrategias de mensaje conativas se diseñan para inducir más directamente algún tipo de respuesta del consumidor. Pueden usarse para apoyar otros esfuerzos promocionales, como los programas de canje de cupones, las visitas y pedidos de Internet y las ofertas dentro de la tienda, como “compre uno y lleve otro gratis”. La meta de un anuncio conativo es provocar un comportamiento. Una estrategia conativa está presente en todo

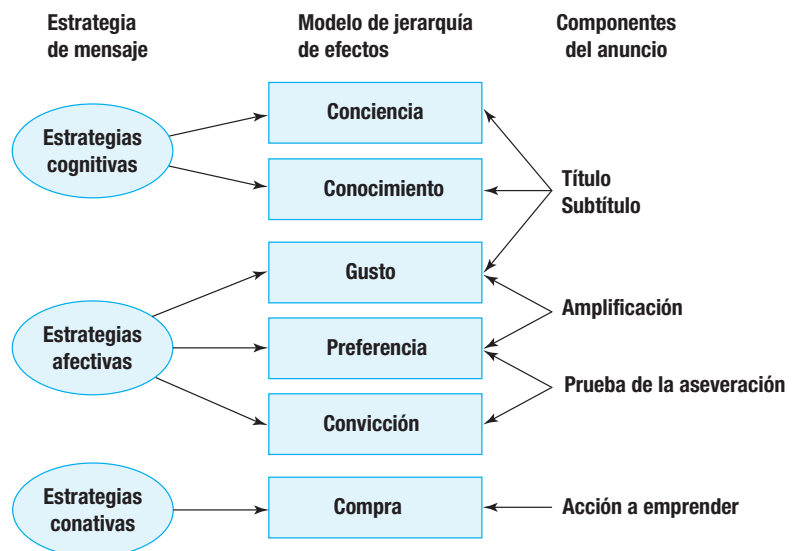
anuncio de televisión de discos compactos de música que trata de persuadir a los telespectadores de que llamen a un número gratuito para comprar la música. Típicamente, estos anuncios estimulan una acción rápida, porque indican que el CD no puede comprarse en tiendas y sólo estará disponible por tiempo limitado.

Los **anuncios conativos que inducen a la acción** crean situaciones en las que el conocimiento cognitivo del producto o gusto afectivo por el producto puede llegar posteriormente (después de la compra real) o durante el uso del producto. Por ejemplo, un exhibidor en el punto de compra se diseña (a veces mediante promociones publicitarias conjuntas) para inducir a la gente a realizar *compras por impulso*. El objetivo es realizar la venta, aunque el conocimiento cognitivo y los sentimientos afectivos se forman a medida que se usa el producto. En términos de una secuencia de actitud, las estrategias de mensaje conativas utilizan por lo general el método *conativo* → *cognitivo* → *afectivo*.

Los **anuncios conativos de apoyo promocional** se usan para respaldar otros esfuerzos promocionales. Además de los cupones y promociones por teléfono, la empresa puede anunciar un sorteo en el que, para participar, el consumidor llena el formulario en el anuncio o va a una tienda al detalle o minorista específica.

Las estrategias cognitiva, afectiva y conativa se ajustan al modelo de jerarquía de efectos que se describió en el capítulo anterior. El modelo de jerarquía de efectos propone que los consumidores pasan por una serie de etapas, de la conciencia al conocimiento, gusto, preferencia, convicción y, por último, a la compra. Como se muestra en la figura 7.2, cada estrategia de mensaje recalca una etapa diferente del modelo de jerarquía de efectos.

**FIGURA 7.2**  
El modelo de jerarquía de efectos, estrategias de mensaje y componentes del anuncio



La elección de la estrategia de mensaje correcta es un elemento fundamental en la creación de un programa de publicidad exitoso. Para ser eficaz, la estrategia de mensaje debe ajustarse con cuidado al punto de apalancamiento y el marco de ejecución que se ha seleccionado, así como el medio que se utilizará. El creativo y el ejecutivo de cuenta deben permanecer en contacto constante durante todo el proceso para cerciorarse de que todos los ingredientes de la publicidad sean congruentes. En la siguiente sección se describe el siguiente elemento: el marco de ejecución.

## MARCOS DE EJECUCIÓN

Un **marco de ejecución** es la manera en que se presenta el recurso publicitario de un anuncio. El marco de ejecución se selecciona en conjunto con el recurso publicitario. Los tipos de recursos que se usan más comúnmente se describieron en el capítulo 6, e incluyen miedo, humor, sexo, música, racionalidad, emociones y escasez. Cada recurso concuerda con el marco de ejecución correspondiente. La figura 7.3 muestra los diferentes marcos que se describen en esta sección.

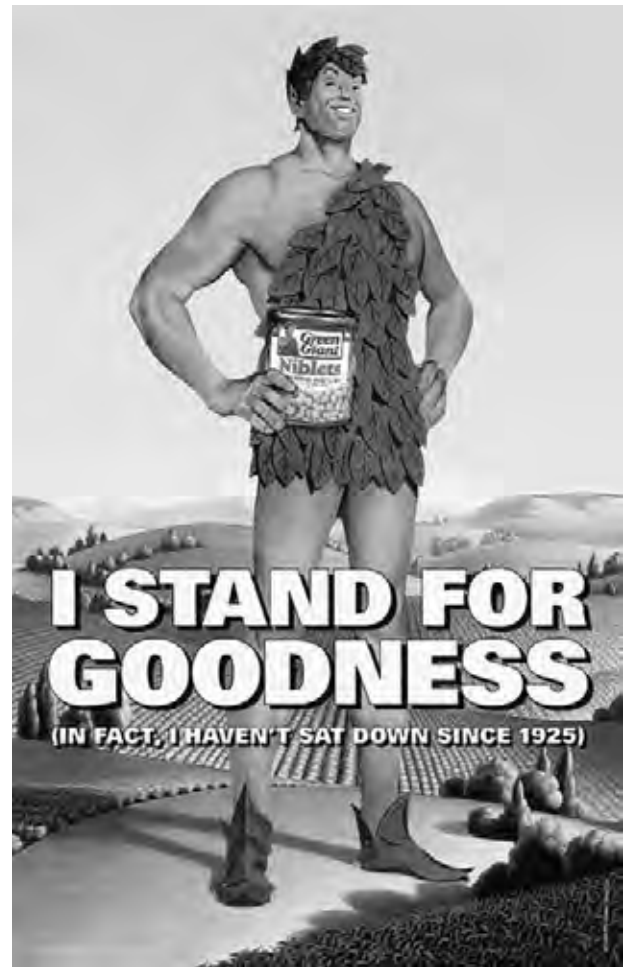
### Animación

La animación es un tipo popular de marco de ejecución. En años recientes, el uso de la animación en la publicidad ha aumentado drásticamente. Esto se debe, en parte, a la creciente complejidad de los programas gráficos de computadora. Las tecnologías de animación que tienen a su disposición los creativos de publicidad son muy superiores al tipo de dibujos animados que se usaban anteriormente.

Una nueva técnica de animación es la *rotoscopia*, que es el proceso de pintar o esbozar digitalmente las figuras en secuencias en vivo.<sup>11</sup> Esto posibilita presentar tanto actores de carne y hueso como personajes animados en el mismo cuadro. El creativo también puede combinar o modificar varias escenas en vivo dentro del mismo cuadro. Otro método de animación, la *animación en plastilina*, se volvió popular con los comerciales en los que aparecía el “hombre de masa” de Pillsbury.

Los personajes animados pueden ser humanos, animales o personificaciones del producto. La animación era, en un principio, la técnica de último recurso para los anunciantes que no tenían dinero para preparar un comercial con actores de carne y hueso. La mayoría de las agencias no la tenían en gran estima. Hoy en día, la animación se ha vuelto una de las técnicas publicitarias más populares. Las películas exitosas como *Los increíbles* y *Bee Movie* siguen suscitando mucho interés en la publicidad por animación.

La animación se usa sobre todo en los comerciales de televisión. También se usa en avances de películas y anuncios de Internet. Tomas individuales de personajes animados, como El “tigre Toño”, también se colocan en anuncios impresos. Muchas agencias de publicidad tenían opiniones negativas al respecto. Los líderes de las agencias tendían a creer que la animación atraía a los niños, pero no a los empresarios. Estos puntos de vista han cambiado. Los anuncios para empresas que se transmiten por televisión aprovechan ahora las tecnologías gráficas de alta calidad para ilustrar los usos de un producto con personajes animados y gráficas.



Fuente: Se reproduce con autorización de General Mills, Inc.

Un anuncio de Green Giant que usa animación.

- ◆ Animación.
- ◆ Pasajes de vida.
- ◆ Dramatización.
- ◆ Testimonio.
- ◆ Autoridad.
- ◆ Demostración.
- ◆ Fantasía.
- ◆ Informativo.

**FIGURA 7.3**  
Marcos de ejecución





Fuente: Cortesía de Celestial Seasonings.

Un anuncio de té para dormir Celestial que presenta a un oso animado en la etiqueta del empaque.

Un ejemplo reciente de animación en publicidad de empresa a empresa es el de United Airlines. Un comercial muestra a un padre que arregla con cuidado las mantas donde su hijo duerme, justo cuando está a punto de salir de viaje de negocios. El hijo sueña que el padre se aleja volando en las alas de un cisne. El punto es establecer una conexión emocional con el espectador por medio de la animación.<sup>12</sup>

### Pasajes de vida

Los comerciales de pasajes de vida, los anunciantes tratan de ofrecer soluciones a los problemas diarios que los consumidores o empresas enfrentan. Este formato se hizo famoso gracias a Procter & Gamble en los primeros días de la publicidad por televisión en la década de 1950. Los anuncios muestran normalmente las experiencias comunes, y en especial los problemas, de la gente. Luego, el producto o servicio se pone a la disposición para resolver el problema. El formato más común de pasaje de vida tiene los cuatro componentes identificados en la figura 7.4. En algunos de los anuncios, los actores representan el dilema o problema y resuelven el problema ellos mismos. En otros, un narrador fuera de cámara explica los beneficios o la solución al problema que el bien, servicio o empresa ofrece.

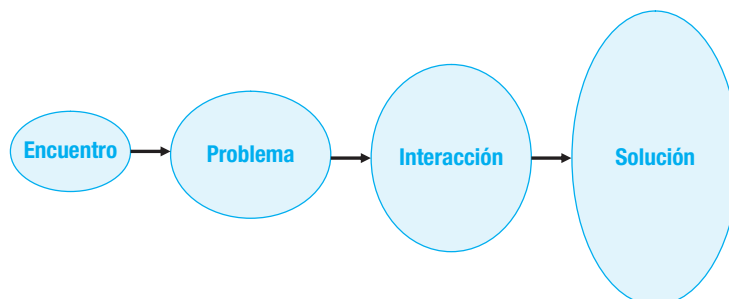
Un comercial típico de pasaje de vida comenzaría con una niña jugando fútbol y sus padres aplaudiendo (el encuentro). El uniforme sucio se muestra a continuación con comentarios de la niña acerca de que nunca quedará limpio para el partido de campeonato, o se puede usar una voz superpuesta para transmitir el mismo mensaje (el problema). Otra madre o el locutor introducen entonces los beneficios del nuevo detergente para ropa (la interacción). El comercial termina con los orgullosos padres llevando a su hija al partido de campeonato con un uniforme limpio

(la solución). Observe que este comercial podría grabarse de varias maneras. Los actores pueden hablar entre sí en el escenario, convirtiendo al público en el tercero que, en esencia, “oye sin querer” la conversación. O el comercial podría grabarse usando la voz de un narrador fuera de cámara para resaltar las partes correspondientes al problema y la solución del comercial, con el locutor hablando directamente al público.

En anuncios impresos, los marcos de pasaje de vida son difíciles, pero no imposibles de preparar. En el anuncio de empresa a empresa de Messagemedia que se muestra en esta sección, el encuentro es la posible cliente. El problema es que “la mujer soltera típica termina relaciones románticas con 4.3 hombres, evita 237 llamadas telefónicas e ignora aproximadamente 79 semáforos en alto al año”. La interacción ocurre en el texto: “¿Qué probabilidades hay de que lea tu mensaje de correo electrónico?” La solución a este problema es la “Campaña de mensajes de correo electrónico” de Messagemedia.

En los anuncios de empresa a empresa también se usa comúnmente el método de pasaje de vida. La ejecución es popular porque permite al anunciante destacar las formas en que el producto puede satisfacer las necesidades empresariales. Por ejemplo, un anuncio típico de

**FIGURA 7.4**  
Componentes de un anuncio de pasaje de vida



empresa a empresa comienza con una experiencia rutinaria en una empresa, como un gerente de ventas haciendo una presentación a la junta directiva. Luego, el proyector que usa el vendedor no tiene una imagen clara. El anuncio ofrece la solución: un proyector de Sony. La presentación se hace con gran claridad, y la junta directiva acepta el proyecto para ganar la cuenta. Como ocurre con todos los comerciales de pasaje de vida, se evita el desastre. Gracias al uso de la marca anunciada, el resultado es un final feliz.

Las ejecuciones de pasaje de vida son posibles en casi todos los medios, incluso en revistas y vallas exteriores, porque una sola imagen puede representar una situación o problema normal y cotidiano. El reto reside en crear una imagen que cuente toda la historia en la que el producto es la solución.

## Dramatización

Una dramatización es similar al marco de ejecución del pasaje de vida. Usa el mismo formato en el que primero se presenta el problema y luego se ofrece la solución. La diferencia radica en la intensidad y el formato de la historia. La dramatización usa un nivel más alto de emoción y suspenso para contar la historia. Una dramatización normalmente llega a un punto de crisis que conduce a un clímax lleno de suspenso.

Es difícil crear un anuncio eficaz y dramático, porque el drama debe desarrollarse y concluir en 30 o 60 segundos. Llevar una historia a un momento climático es complejo en un periodo tan corto. Los primeros anuncios de la campaña “Qué llevas en tu billetera” de las tarjetas de crédito Capital One consiguieron crear el nivel de emoción necesario. Sin embargo, luego se sustituyeron con ejecuciones humorísticas. No todos los estilos de ejecución dramática pueden lograr el alto nivel de suspenso requerido para que sean efectivos. A menudo es más fácil producir simplemente el anuncio usando el marco de pasaje de vida.

## Testimonio

El tipo testimonial de marco de ejecución ha sido exitoso desde hace muchos años, en especial en los sectores de empresa a empresa y de servicios. Cuando un cliente se presenta en un anuncio hablando de una experiencia positiva con el producto, se trata de un testimonio. En el sector de empresa a empresa, los testimonios de los clientes activos dan credibilidad a las aseveraciones que se hacen. En muchas situaciones de compras empresariales se solicitan referencias a los vendedores. Los testimonios proporcionan referencias por adelantado. Además, la mayoría de los compradores creen lo que otros dicen sobre una empresa más que lo que la propia empresa dice de sí misma. Por tanto, el testimonio de alguien ofrece mayor credibilidad que las autoproclamaciones.

Los testimonios también son un método eficaz para promover servicios. Los servicios son intangibles; no pueden verse ni tocarse. Los consumidores no pueden examinar los servicios antes de tomar decisiones. El testimonio de un cliente es un método eficaz de describir los beneficios o atributos del servicio. Esto coincide con el método que la mayoría de los consumidores siguen para seleccionar un servicio. Cuando eligen a un dentista, un abogado o un taller mecánico, los consumidores acostumbran preguntar a amigos, parientes o compañeros de trabajo. Un anuncio testimonial de un servicio simula este tipo de recomendación de boca en boca.

Una de las razones principales por las que las empresas eligen los testimonios es porque mejoran la credibilidad de la empresa. Los promotores y personas famosas no siempre gozan de altos niveles de credibilidad, porque los consumidores saben que les pagan por el respaldo. En los testimonios, la gente común y corriente, a menudo clientes verdaderos, son los personajes principales. Otras veces, son actores pagados que se hacen pasar por consumidores comunes y corrientes.



Fuente: Cortesía de MessageMedia.

Un anuncio de empresa a empresa de MessageMedia.com que contiene una ejecución de pasaje de vida.



Fuente: Cortesía de 3M/SPD.

Una ejecución autoritativa, combinada con un recurso de humor.

## Autoridad

Cuando se usa el marco de ejecución autoritativa, el anunciante trata de convencer a los espectadores de que el producto es superior al de otras marcas. Una forma es la **autoridad experta**. Estos anuncios emplean a un médico, dentista, ingeniero o químico para señalar las ventajas de una marca determinada en comparación con otras marcas. Las empresas también pueden usar expertos menos reconocidos, como mecánicos de automóviles, pintores profesionales de casas, enfermeras e instructores de aeróbicos. La publicidad presenta a cada uno de ellos como experto o autoridad en un campo específico. Estos expertos normalmente hablan sobre los atributos de la marca que dan superioridad al producto.

Muchos anuncios autoritativos incluyen algún tipo de prueba científica o encuesta. Las organizaciones independientes, como la American Medical Association, realizan numerosos estudios de productos. Citar los resultados da al anuncio mayor credibilidad. Los resultados de las encuestas son menos creíbles. Decir que cuatro de cada cinco dentistas recomiendan un cepillo o dentrífico en particular es menos eficaz, porque los consumidores no tienen los detalles de cómo se realizó la encuesta, o incluso de cuántos dentistas participaron (5 o 50). En contraste, cuando la American Medical Association dice que una aspirina al día reduce el riesgo de un segundo ataque cardíaco es muy creíble. Una empresa como Bayer puede aprovechar ese descubrimiento e incluir la información en los anuncios de la empresa. Lo mismo ocurre cuando una revista, como *Consumer Reports*, clasifica a una marca particular como la mejor.

Cualquier fuente científica, independiente, no pagada, vuelve más impactante una aseveración publicitaria. Por ejemplo, Wachovia

Bank creó hace poco anuncios que presentaban su clasificación como la principal institución de préstamo para desarrollo comunitario en Estados Unidos. Esta clasificación la otorgó el Federal Financial Institutions Examining Council.<sup>13</sup> El anuncio fue más creíble porque un organismo del gobierno federal, que es una fuente independiente, otorgó la clasificación.

Los anuncios autoritativos se han incorporado en gran medida a la publicidad del sector de empresa a empresa, en especial cuando se dispone de resultados científicos para apoyar las aseveraciones sobre el producto de la empresa. Los resultados de pruebas independientes suelen tener influencia más profunda en los miembros del centro de compras, sobre todo cuando buscan activamente información racional que les ayude a tomar decisiones.

El método autoritativo supone que los consumidores y los responsables de tomar decisiones en las empresas se basan en procesos cognitivos cuando toman decisiones de compra. Esto significa que prestarán atención a un anuncio y pensarán detenidamente en la información comunicada en el anuncio. El método autoritativo funciona en los anuncios impresos, porque los compradores están dispuestos a dedicar tiempo a leer la aseveración o los resultados publicados en el anuncio.

Los anuncios autoritativos funcionan particularmente bien en revistas de especialidades y en sitios Web específicos. Por ejemplo, en una revista de cacería, cuando un cazador experto explica la superioridad de un rifle determinado, el anuncio es eficaz porque los lectores tienen interés en la caza. Las novias se fijan en lo que dicen los expertos en bodas que aparecen en las revistas especializadas para novias y los sitios Web de bodas. Los lectores reparan en estos anuncios especializados, y las aseveraciones hechas tienen mayor credibilidad. Lo mismo aplica a las revistas de empresa a empresa. Las publicaciones especializadas en el mundo de los negocios son similares a las revistas de especialidades en el mundo del consumidor.

## Demostración

Una ejecución de demostración muestra cómo funciona un producto. Una demostración es un medio eficaz para comunicar los atributos del producto a los espectadores. Se pueden describir otros beneficios del producto mientras éste se exhibe. Por ejemplo, un anuncio reciente presentaba una nueva forma de sacudidor que podía conectarse a un mango o usarse por separado. La demostración destacaba los múltiples usos del producto y mostraba a alguien limpiando una

pantalla de televisor, un piso de madera, un saxofón y lámparas en el techo. Así, los consumidores veían cómo se usaba el producto y, al mismo tiempo, conocían sus ventajas.

Los anuncios de empresa a empresa a menudo presentan demostraciones. Éstas permiten a una empresa ilustrar cómo un producto satisface las necesidades específicas de otras empresas. Por ejemplo, GoldTouch Inc. demuestra el sistema InstaGold Flash, que deposita un acabado dorado, brillante y uniforme, en la superficie de ciertos productos, como las joyas, mediante un proceso de corriente no eléctrica de enchapado por inmersión. Dichas demostraciones se pueden ofrecer mediante anuncios de televisión o en presentaciones Flash en Internet.

Los anuncios de demostración son especialmente apropiados para la publicidad en video para televisión o Internet. Hasta cierto punto, los medios impresos pueden presentar demostraciones, sobre todo cuando la secuencia de uso del producto se ilustra con una serie de fotografías.

## Fantasia

Algunos productos se prestan a un marco de ejecución fantástico. Las ejecuciones de fantasía se diseñan para llevar al público más allá del mundo real a una experiencia fantástica. Algunas fantasías tienen la intención de ser realistas. Otras son completamente irracionales. A menudo, cuanto más irracionales e ilógicos son los anuncios, más claramente los recuerdan los consumidores. Las fantasías pueden tratarse de cualquier cosa, desde un lugar de vacaciones o un crucero de ensueño hasta una jugosa hamburguesa o una apetecible pizza DiGiorno. El anuncio de Jantzen en esta sección estimula las fantasías de los consumidores. Incluso, se invita a la gente a ponerse en contacto con Jantzen para compartir sus fantasías en [www.jantzen.com](http://www.jantzen.com).

Sin embargo, los temas de las fantasías más comunes siguen siendo el sexo, el amor y el romance. Según algunos expertos de marketing, el sexo y la desnudez sin recato en los anuncios están perdiendo su impacto. En cambio, los anunciantes pueden hacer una presentación del sexo más delicada y sutil. La fantasía encaja bien en públicos objetivo que tienen preferencia por una presentación más moderada de la sexualidad. En vez de sexo y desnudez al natural, que pueden ser ofensivos, la fantasía los lleva a un mundo imaginario de romance.

Una categoría de producto en la que con frecuencia se usan ejecuciones de fantasía es la industria de los perfumes y colonias. En el pasado, el tema más común era que el uso de cierta colonia atraía a las mujeres en bandada hacia un hombre. En el caso de las mujeres, era a la inversa. Aunque se usaban mucho, estos anuncios no eran particularmente eficaces porque la gente no los creía. En la actualidad, los anunciantes de perfumes tienden a mostrar el producto como un elemento que intensifica la vida amorosa de una pareja, o que hace sentir a una mujer u hombre más sensual, en vez de convertir a un hombre en “imán de mujeres atractivas” o a una mujer en “diva”.

Los anuncios de televisión de las líneas de cruceros que usan la fantasía muestran a parejas disfrutando de unas vacaciones románticas y sensuales, nadando, divirtiéndose en motonetas acuáticas y buceando. El objetivo es convertir el crucero en algo más que unas vacaciones: debe ser un viaje romántico de fantasía. Los anuncios que se basan en la fantasía también muestran a personas experimentando la emoción de ganar una importante competencia deportiva o compartiendo un producto común (por ejemplo, cerveza, pizza) con una bella modelo. Las fantasías eficaces pueden inspirar tanto la recordación como la acción.

El campo de la publicidad de empresa a empresa no ha usado mucho la fantasía, sobre todo por temor a que los miembros del centro de compras no la tomen en serio. Al mismo tiempo, los creativos a veces se las arreglan para introducir fantasía en un anuncio de empresa a empresa cuando se muestra cómo el producto ayuda al comprador a lograr algún tipo de resultado o final poco realista. Por ejemplo, ser ascendido de conserje a presidente por haber elegido correctamente un producto de limpieza sería una fantasía dirigida a la gente que usa o compra artículos para conserjería.



Fuente: Cortesía de Jantzen Inc.

Un anuncio de Jantzen que utiliza un marco de ejecución de fantasía.



Fuente: Cortesía de Joplin Globe.

Este anuncio de Security Finance combina la animación con una ejecución informativa.

## Información

Un marco común de ejecución de la publicidad es el anuncio informativo. Un anuncio informativo, como su nombre lo indica, presenta información al público de manera directa. Las agencias preparan mensajes informativos sobre todo para anuncios de radio, donde sólo es posible la comunicación verbal. Los anuncios informativos son menos comunes en televisión y prensa, porque los consumidores tienden a pasarlos por alto. Con tantos anuncios bombardeando al consumidor, se necesita algo más que la presentación de información para captar la atención del público.

Los consumidores que están muy interesados en una categoría de producto en particular prestan más atención a los anuncios informativos. Así sucede a menudo cuando los compradores empresariales se encuentran en el proceso de recabar información para una compra nueva o una recompra modificada. Si la empresa no necesita un producto específico, los miembros del centro de compras no prestan demasiada atención a los anuncios informativos. En consecuencia, los anuncios informativos tienden a funcionar bien sólo en situaciones de alto grado de participación. Muchos anunciantes creen que los compradores empresariales necesitan información detallada para tomar decisiones de compra inteligentes. Como resultado, el marco informativo sigue

siendo un método popular de los anunciantes de empresa a empresa.

Una de las claves de la publicidad informativa es la colocación del anuncio. Un anuncio informativo sobre un restaurante que se transmite en una estación de radio poco antes del mediodía recibe más atención que si se transmite a las tres de la tarde. Un anuncio informativo en un número de la revista *Glamour* que contiene un artículo especial sobre control de peso o ejercicio destacará más que si se coloca en la sección de modas. Un anuncio empresarial informativo que presenta un nuevo equipo industrial funciona bien al lado de un artículo sobre los costos de capital del equipo. Consecuentemente, los anuncios informativos tienen usos limitados, pero son eficaces cuando se colocan en el medio adecuado.

Además de estos tipos de marcos de ejecución, el creativo selecciona todos los demás ingredientes, como música, texto, color, movimiento, luz y tamaño de un anuncio impreso. Recuerde que cualquiera de estos marcos de ejecución se puede usar dentro del formato de uno de los diferentes recursos. Un pasaje de vida puede representar temor, lo mismo que una dramatización. Los anuncios informativos pueden ser humorísticos, al igual que las animaciones. Los testimonios o demostraciones son racionales o emocionales, etcétera. A medida que el anuncio se integra, queda un elemento por decidir: la selección de una fuente o un portavoz.

## FUENTES Y PORTAVOCOS

El creativo, la empresa y el ejecutivo deben atender un importante aspecto final. La selección de la **fuente** y el **portavoz** correctos que se usarán en un anuncio es una decisión crucial. La figura 7.5 identifica cuatro tipos de fuentes disponibles para los anunciantes. De los cuatro tipos mencionados, las *celebridades como portavoces* son los más comunes. Su aparición en

**FIGURA 7.5**  
Tipos de fuentes y portavoces



- ◆ Catherine Zeta-Jones, T-Mobile, 20 millones de dólares.
- ◆ Angelina Jolie, ropa St. John, 12 millones de dólares.
- ◆ Nicole Kidman, perfume Channel 5, 12 millones de dólares.
- ◆ Jessica Simpson, cosméticos Guthy-Renker, publicidad por televisión con respuesta directa a la empresa, 7.5 millones de dólares.
- ◆ Gwyneth Paltrow, fragancias Estée Lauder, 6 millones de dólares.
- ◆ Charlize Theron, fragancia Dior, 6 millones de dólares.
- ◆ Julia Roberts, moda Gianfranco Ferré, 5 millones de dólares.
- ◆ Brad Pitt, cerveza Heineken, 4 millones de dólares.

Fuente: Basado en Gail Schiller, "Top 10 Ad Deals," *Adweek* 47, núm. 17 (24 de abril de 2006), pp. 20-22.

**FIGURA 7.6**  
Estrellas de Hollywood como portavoces

anuncios ha disminuido. Según la empresa de investigación Millward Brown, en 2001, 17 por ciento de todos los anuncios de televisión usaban algún tipo de respaldo de una celebridad. En la actualidad, el porcentaje es de alrededor de 6 por ciento.<sup>14</sup>

Las empresas siguen usando a las celebridades como promotores porque su sello de aprobación puede aumentar el valor capital de marca. Las celebridades también ayudan a crear lazos emocionales con los productos. La idea es transferir el lazo que existe entre la celebridad y el público al producto que respaldan. Esta transferencia de lazos a menudo es más profunda en el caso de los consumidores jóvenes. No es muy probable que los consumidores mayores se dejen influir por recomendaciones de celebridades. Pese a ello, muchos anunciantes creen que estos anuncios son eficaces. La figura 7.6 presenta una lista de ocho estrellas de Hollywood y los productos que han promovido en fechas recientes.

Las agencias también usan a las celebridades para que les ayuden a establecer la "personalidad" de una marca. El truco consiste en relacionar las características de la marca con las de los portavoces, como la fascinación de Elizabeth Taylor por las mejores cosas de la vida vinculada a su línea de fragancias y perfumes, así como a otros productos. Es necesario que la marca ya esté establecida para desarrollar la personalidad de marca. La celebridad sólo ayuda a definir la marca con más claridad. El uso de celebridades con productos nuevos no siempre funciona tan bien como con las marcas establecidas.

Existen tres variaciones de respaldos de celebridades: 1) portavoces no remunerados, 2) voces superpuestas de celebridades, y 3) lo que puede llamarse *respaldos de personas muertas*. Los portavoces no remunerados son celebridades que aparecen en un anuncio para apoyar una obra de beneficencia o una causa. Estos tipos de respaldos son muy verosímiles y pueden atraer una cantidad considerable de contribuciones a una causa. En estos anuncios aparecen políticos, actores y músicos. Los anuncios de "Save the Music" de VH1 constituyen una campaña reciente de este tipo.

Muchas celebridades también realizan grabaciones de voz para anuncios de radio y televisión, sin mostrarse o identificarse. Quienes escuchan a menudo responden a los anuncios y tratan de reconocer quién lee el texto. Esto añade interés al anuncio, pero también puede servir como distracción, cuando la persona no oye el mensaje porque está tratando de identificar al que habla.

Un respaldo de una persona muerta ocurre cuando el patrocinador usa una imagen, video o película donde aparece un actor o una personalidad que ya murió. Los respaldos de personas muertas son polémicos, pero se están volviendo más comunes. Bob Marley, Marilyn Monroe, John Wayne, John Lennon, Elvis Presley y muchos otros han aparecido en anuncios e incluso se han convertido en portavoces de productos después de muertos. El coronel Sanders ha sido el portavoz en animación de KFC. La figura 7.7 identifica las celebridades muertas que más dinero han ganado y la cantidad que cada una de sus sucesiones recibió en sólo un año.

Un anuncio de un nuevo álbum que presenta a la célebre artista como portavoz.



◆ Curt Cobain	50 millones de dólares.	◆ Andy Warhol	19 millones de dólares.
◆ Elvis Presley	42 millones de dólares.	◆ Theodor Geisel (Dr. Seuss)	10 millones de dólares.
◆ Charles M. Schultz	35 millones de dólares.	◆ Ray Charles	10 millones de dólares.
◆ John Lennon	24 millones de dólares.	◆ Marilyn Monroe	8 millones de dólares.
◆ Albert Einstein	20 millones de dólares.	◆ Johnny Cash	8 millones de dólares.

FIGURA 7.7

### Celebridades muertas que más ingresos reciben

Fuente: Basado en "Top Earning Dead Celebrities (20 de octubre de 2006) ([www.forbes.com/2006/10/20/tech-media\\_06deadcelebs](http://www.forbes.com/2006/10/20/tech-media_06deadcelebs)).

En lugar de celebridades, los anunciantes pueden usar al director general como portavoz o fuente. Dave Thomas, de Wendy's, fue posiblemente el director general más famoso de los comerciales de la década de 1990. Michael Dell ha aparecido como portavoz de Dell. Un director general muy notorio y bien parecido puede convertirse en una ventaja importante para la empresa y sus productos. Muchas empresas locales prosperan, en parte, porque sus propietarios aparecen en comerciales de televisión dirigidos a mercados pequeños. Entonces empiezan a adquirir la condición de celebridades locales.

Las *fuentes expertas* incluyen a médicos, abogados, contadores y planificadores financieros. Estos expertos tienden a no ser personas famosas o directores generales. Los expertos sustentan los testimonios, actúan como figuras de autoridad, demuestran los productos y aumentan la credibilidad de los anuncios informativos.

La categoría final de portavoz es la *persona típica*. Las personas típicas son de dos tipos. La primera categoría está compuesta por actores o modelos pagados que representan o se asemejan a gente común y corriente. La segunda está formada por personas reales, típicas, ordinarias, que aparecen en anuncios. Como ya se mencionó, Wal-Mart presenta a empleados de sus tiendas en encartes publicitarios. Las agencias también crean tipos de anuncios del "hombre de la calle". Por ejemplo, el champú PERT preparó hace poco anuncios que mostraban a un sujeto que preguntaba a la gente si quería que le lavaran el cabello. Dr. Scholl's presenta entrevistas con personas que tienen problemas de los pies que podrían resolverse con plantillas acolchonadas.

Un anuncio de los Marines de Estados Unidos con una persona típica como portavoz.

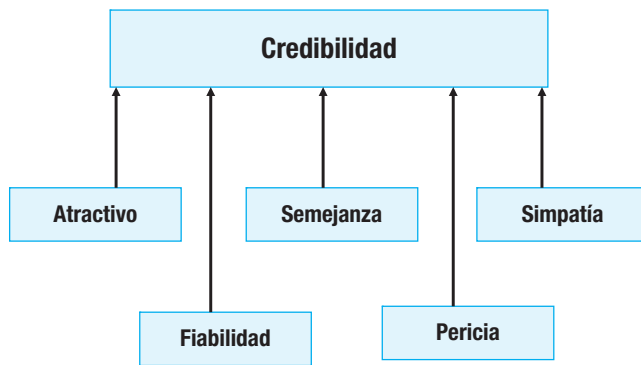


Fuente: Cortesía de U.S. Marines.

Las fuentes de personas reales se están volviendo más comunes. Una razón de esto es el uso excesivo de celebridades. Muchos expertos creen que los consumidores están saturados de publicidad en la que aparecen celebridades y que el impacto positivo ya no es tan fuerte como en el pasado. Un estudio realizado en Gran Bretaña concluyó que 55 por ciento de los consumidores encuestados dijeron que una cara famosa no bastaba para captar su atención. Las celebridades ejercen un gran atractivo en los jóvenes de entre 15 y 24 años de edad. Sesenta y dos por ciento de ese grupo aseguró que una persona famosa en un anuncio atraería su atención.<sup>15</sup>

### Características de la fuente

La mayoría de los ejecutivos de cuenta y empresas toman en consideración varias características para evaluar las fuentes. La eficacia de un anuncio que utiliza un portavoz depende del grado en que dicha persona posee una o más de las características. Como se ilustra en la figura 7.8, la característica de *credibilidad* del portavoz, en la selección de la fuente, se deriva de una combinación de atractivo, semejanza, simpatía, fiabilidad y pericia.<sup>16</sup> La credibilidad afecta la aceptación del portavoz y el mensaje por parte del receptor. Una fuente creíble es verosímil. La mayoría de las fuentes no tienen calificaciones altas en todos y cada uno de los cuatro atributos; sin embargo, necesitan obtener una pun-



**FIGURA 7.8**  
Características de portavoces eficaces

tuación alta en varias características para ser creíbles. Una razón de usar celebridades es que hay más probabilidades de que posean por lo menos un elemento de todas las características. Un director general, experto o persona típica probablemente carezca de una o más.

El *atractivo* tiene dos formas: 1) características físicas y 2) características de personalidad. El atractivo físico es por lo general una ventaja importante de la persona que respalda el producto. Bijan usó el atractivo físico de Michael Jordan y Bo Derek para promover sus líneas de ropa para hombre, perfumes y joyería. Los anuncios en los que aparecen portavoces físicamente atractivos funcionan mejor que los anuncios con personas menos atractivas. Esto aplica tanto al público masculino como al femenino. Al mismo tiempo, el atractivo de la personalidad del portavoz también es importante para muchos consumidores. Este componente de la personalidad ayuda a los espectadores a formar lazos emocionales con el portavoz. Si se considera que el portavoz tiene una personalidad desagradable, aunque sea una belleza, es menos probable que los consumidores establezcan un lazo emocional con el individuo y el producto.

El concepto de *semejanza* se relaciona estrechamente con el atractivo. Los consumidores se inclinan más a aceptar la influencia de un mensaje transmitido por una persona que es parecida a ellos en algún sentido. Por ejemplo, es más factible que un anuncio que comienza con una mujer que dice: “Desde que tomé la decisión de dejar de trabajar y dedicarme por completo a cuidar de mi familia...” influya en una madre “hogareña”. La semejanza permite al espectador *identificarse* con el portavoz en cierta forma. A veces, esto puede implicar la fantasía de identificarse con una persona rica que compra un BMW. En otras ocasiones, la **identificación** se basa en pensar que la fuente tiene creencias, actitudes, preferencias o comportamientos similares o se encuentra en la misma situación que el cliente u otra parecida.

La *simpatía* se relaciona íntimamente con los componentes de atractivo y semejanza de la personalidad. Los consumidores responden de manera más positiva a los portavoces que les simpatizan. La simpatía tiene diversos orígenes, como las situaciones en que a los espectadores les agrada el actor o el personaje que éste interpreta en una película. Un atleta gana simpatía si juega en el equipo favorito del consumidor. Otras personas son simpáticas porque apoyan las obras de beneficencia favoritas de los consumidores. Si a éstos no les agrada un portavoz determinado, es probable que transfieran esa antipatía al producto que promueve. No se trata de una transferencia automática, porque los consumidores reconocen que estas celebridades son portavoces remunerados. Pese a ello, casi siempre hay un impacto negativo en las actitudes hacia la marca.

Una celebridad puede ser simpática o atractiva, pero el público quizá piense que no es *fiable*. La fiabilidad es

El atractivo suele usarse como característica de la fuente.







Michael Jordan es una celebridad excepcional capaz de respaldar múltiples productos y mantener un nivel elevado de credibilidad.

el tipo de portavoz. Pueden elegir una celebridad, director general, experto o persona típica, y el individuo específico debe poseer las características esenciales. Esta sección relaciona los tipos de fuentes con varias características.

Las *celebridades* tienden a obtener buenas calificaciones en términos de fiabilidad, credibilidad, persuasión y simpatía. Estas virtudes aumentan si la correspondencia entre el producto y la celebridad es lógica y adecuada. Por ejemplo, hay un buen ajuste cuando Phil Mickelson respalda productos de golf. Un atleta que promueve cualquier tipo de producto deportivo es algo lógico. Las empresas pueden ser creativas, pero también aplican el sentido común para establecer buena correspondencia. Por ejemplo, la correspondencia entre el boxeador George Foreman y su Lean Mean Grilling Machine es un gran éxito.<sup>18</sup>

El uso de celebridades conlleva varios riesgos. El primero es la publicidad negativa generada por la conducta inapropiada de la celebridad. Por ejemplo, el arresto y posterior condena de Michael Vick por participar en peleas de perros generaron mucha publicidad negativa en la prensa. La lucha de Britney Spears contra la depresión y sus problemas en los tribunales han creado una superestrella con la que ninguna marca quiere tener relación. Luego pasó lo de Lindsey Lohan, a quien la policía detuvo por conducir en estado de ebriedad y su posterior encarcelamiento por un periodo breve. Aunque a los anunciantes les agradan las celebridades para promover sus productos debido al potencial que tienen para atraer atención hacia las marcas, tienen que sopesar los beneficios positivos y los riesgos potenciales.<sup>19</sup>

La posibilidad de publicidad no pagada negativa ha inducido a algunos anunciantes a usar a celebridades ya fallecidas. Las empresas han concluido que no hay necesidad de arriesgarse a pasar vergüenzas o a salir perjudicadas ellas mismas o la marca. Ésa es también la razón por la que cada vez más anuncios usan personajes de caricatura. Prácticamente a todo el mundo le gustan las caricaturas.

El segundo peligro de usar celebridades es que muchas veces promueven demasiados productos y eso puede dañar su credibilidad. Los consumidores saben que las celebridades

el grado de confianza o el nivel de aceptación que los consumidores otorgan al mensaje del portavoz. Un portavoz digno de confianza ayuda a los consumidores a creer en el mensaje. Una celebridad que goza de mucha confianza del público es Oprah Winfrey. La simpatía y la fiabilidad se relacionan estrechamente. La gente simpática tiende a inspirar confianza y la persona que resulta antipática tiende a no inspirar confianza.

La última característica que los anunciantes buscan cuando examinan las fuentes es la *pericia*. Los portavoces que tienen niveles más altos de pericia son más creíbles que las fuentes con poca pericia. Richard Petty y Jeff Gordon son considerados expertos cuando se trata de anuncios de productos y lubricantes para automóvil. A menudo, cuando la pericia es un elemento deseado en el anuncio, la agencia de publicidad opta por usar al director general de la empresa o a algún experto formado o educado en el campo. American Express presenta a María Barraza, propietaria de una pequeña empresa y diseñadora, para promover sus servicios a pequeñas empresas.

Puede haber un posible lado negativo de usar al director general como portavoz. Aunque él o ella posea mucha pericia, tal vez carezca de algunas de las otras características esenciales (atractivo, simpatía o fiabilidad). La pericia puede ser valiosa en anuncios persuasivos diseñados para cambiar opiniones o actitudes. Los portavoces con niveles altos de pericia son más capaces de persuadir al público que alguien que tiene poca o ninguna pericia.<sup>17</sup>

## Correspondencia ente tipos de fuentes y características

El ejecutivo de cuenta, la agencia de publicidad y el patrocinador corporativo, individual o conjuntamente, seleccionan

reciben un pago por sus servicios, lo que disminuye su credibilidad. Si la celebridad respalda varios productos, las evaluaciones que los consumidores hacen de la credibilidad de esa persona son menos favorables. Algunos estudios de publicidad indican que cuando una celebridad respalda varios productos, tiende a reducir su credibilidad y simpatía, así como a desmejorar las actitudes de los consumidores hacia el anuncio.<sup>20</sup>

Como resultado, es preciso tener mucho cuidado con la elección de una celebridad. La persona no puede ser simplemente famosa, sino que debe poseer la mayor cantidad posible de las características mencionadas, concordar con el producto o servicio anunciado, no “abarcar demasiado” o sobreexponerse y promover una imagen positiva que pueda transferirse al producto, servicio o empresa.

Un director general u otro funcionario corporativo prominente puede poseer o no las características de atractivo y simpatía. Sin embargo, debe dar la impresión de ser digno de confianza, tener pericia y mantener cierto grado de credibilidad. Un director general no es un actor o modelo profesional. Podría resultarle difícil actuar bien en un comercial.

Las empresas deben prestar atención al aspecto de la fiabilidad. Por ejemplo, muchas veces, el propietario de un lote de automóviles de la localidad es el portavoz que representa el negocio. El problema principal es que muchos consumidores creen que los vendedores de automóviles usados no son confiables. Otros empresarios locales pueden ser muy confiables, como los propietarios de restaurantes, médicos, profesionales de la vista, etcétera.

Los creativos de publicidad y los ejecutivos de cuenta deben pensarlo muy bien antes de pedir al director general o empresario que actúe como fuente. En primer lugar, deben estar convencidos de que dicha persona posee las características fundamentales para promover el producto y ganarse la confianza y el interés del consumidor.

Los *expertos*, sobre todo, deben ser creíbles. La agencia de publicidad debe buscar a un experto que sea atractivo, agradable y digno de confianza. Los expertos son útiles para promover productos para el cuidado de la salud y otros tipos de productos de alta participación. Las investigaciones recientes indican que los expertos son más creíbles que las celebridades cuando se trata de productos de tecnología de vanguardia y, como resultado, el uso de un experto reduce el nivel de riesgo percibido por los consumidores en la compra del producto.<sup>21</sup> Estos tipos de avales pueden ser eficaces cuando los consumidores o empresas perciben que las compras conllevan niveles elevados de riesgo. Por tanto, al seleccionar un portavoz experto, las agencias deben cerciorarse de que la persona tenga referencias válidas y pueda explicar con claridad los beneficios de un producto. Esto reduce el nivel de riesgo percibido.

En ocasiones, los anuncios con *personas típicas* son difíciles de preparar, en especial cuando se usan personas comunes y corrientes. En primer lugar, las fuentes de personas típicas no tienen el reconocimiento de nombre de las celebridades. En consecuencia, los anunciantes a menudo usan varias fuentes en un anuncio para crear credibilidad. Aumentar el número de fuentes en el anuncio lo hace más eficaz. Es más creíble oír a tres personas hablar de un buen dentista que oír a una sola persona. Cuando se usan varias fuentes, se motiva a los espectadores para que presten atención al anuncio y procesen los argumentos presentados.<sup>22</sup>

Los anuncios con personas de la vida real son una especie de espada de doble filo. Por un lado, la fiabilidad, semejanza y credibilidad aumentan cuando la fuente es una persona calva, obesa o tiene alguna otra imperfección física. Esto puede ser especialmente valioso cuando la persona calva promueve un programa de reposición de pelo o la persona obesa habla sobre un programa de dieta. Por otra parte, el atractivo y la simpatía pueden ser menores.

El uso de clientes en los anuncios puede ser difícil, porque se equivocan y se ven menos naturales en la pantalla. Estas dificultades con clientes y empleados reales hacen que muchas

Fuente: Cortesía de Jockey International.

Este anuncio de Jockey presenta una persona típica de mediana edad como modelo.

agencias de publicidad prefieran recurrir a modelos y actores profesionales para representar a gente común y corriente. Los actores profesionales facilitan mucho las sesiones de filmación y fotografía. Además, la agencia puede elegir a una persona agradable, pero sencilla. Los efectos deseados (fiabilidad, semejanza y credibilidad) a menudo son más fáciles de crear cuando se usan actores y modelos profesionales.

En general, la agencia de publicidad debe tratar de asegurarse de que la fuente o portavoz posea las principales características que necesita el anuncio. Cuando el recurso es el humor, la simpatía es muy importante. En un anuncio racional o informativo, la pericia y la credibilidad son cruciales, en especial en los anuncios de empresa a empresa. En cada caso, la meta es seleccionar un portavoz que reúna la mayor cantidad posible de características.

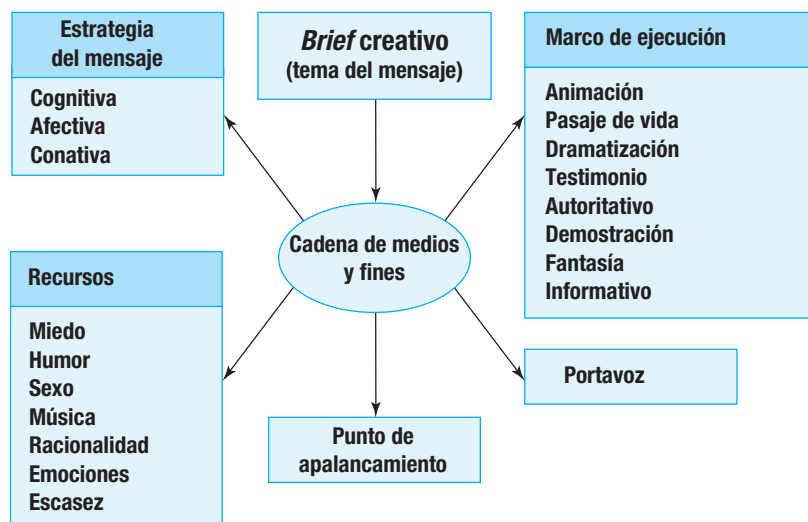
## CREACIÓN DE UN ANUNCIO

La figura 7.9 ilustra el proceso que sigue un creativo para preparar un anuncio. El trabajo empieza con el *brief* creativo, que describe el tema del mensaje del anuncio, así como otra información pertinente. Usando el *brief* creativo como guía, el creativo desarrolla una cadena de medios y fines a partir de un atributo del producto que genera un beneficio específico para el cliente y a la larga produce un estado final deseable. Esta cadena de medios y fines es el fundamento en el que se basarán todas las demás decisiones que se tomen.

Después de la creación de la cadena de medios y fines, el creativo selecciona la estrategia del mensaje, el recurso y el marco de ejecución. El creativo también elige la fuente o portavoz en este momento, porque la decisión afecta por lo general otras decisiones creativas. La determinación del punto de apalancamiento se lleva a cabo casi siempre después de que el creativo comienza a trabajar en el anuncio. El punto de apalancamiento lleva al consumidor del atributo del producto o beneficio para el cliente al estado final deseado. El tipo de punto de apalancamiento que se emplee dependerá de la estrategia del mensaje, recurso y marco de ejecución.

Aunque ciertas combinaciones tienden a funcionar bien en conjunto, el creativo dispone de un número casi infinito de opciones para preparar un anuncio o campaña. Por ejemplo, si el creativo desea usar una estrategia de mensaje cognitiva, el recurso más lógico es el de la racionalidad. Sin embargo, el creativo podría usar el miedo, humor, sexo, música o incluso la escasez. El único recurso que no funcionaría bien es la emoción. La parte emocional del anuncio tiende a dominar el mensaje cognitivo que el creativo trata de enviar al espectador. Si el creativo decide usar un enfoque humorístico con una estrategia cognitiva, surgen otras combinaciones lógicas e ilógicas. En términos de un marco de ejecución, los métodos de dramatización y autoritativos tienden a no funcionar bien con el humor. Cualquiera de los demás marcos de ejecución es adecuado. Esta flexibilidad permite que surja una variedad de anuncios de

**FIGURA 7.9**  
Creación de un anuncio



una sola cadena de medios y fines. La combinación que se usará dependerá de la pericia y la experiencia del creativo, así como su opinión respecto a la mejor manera de lograr los objetivos publicitarios del cliente.

## EFICACIA DE LA PUBLICIDAD

Para producir anuncios eficaces se necesita el esfuerzo conjunto del ejecutivo de cuenta, el creativo, el planificador de medios y el comprador de medios. Si trabajan de manera independiente pueden producir algunos anuncios ganadores de premios, pero que con frecuencia no son anuncios eficaces que satisfacen los objetivos de los clientes. Uno de los principales problemas que enfrentan las agencias de publicidad es producir un comercial que destaque entre los miles de anuncios existentes. Si un anuncio sobresale en medio de la saturación, la mitad de la batalla está ganada. Lo que falta es encontrar la forma de inducir a los consumidores o empresas a reaccionar al anuncio de la manera deseada.

Un anuncio eficaz logra los objetivos deseados por el cliente. La tarea de asegurar que el anuncio cumpla los objetivos de la CIM es un reto importante. Deben seguirse los siete principios básicos de la eficacia de la publicidad, que se presentan en la figura 7.10. Cada uno de estos principios se describe con mayor detalle a continuación.

El primer principio que debe mantenerse es la **coherencia visual**. Ver repetidamente una imagen o presentación visual específica ayuda a arraigarla en la memoria de largo plazo. La coherencia visual es importante porque los consumidores, ya sea particulares o miembros del centro de compras empresarial, dedican muy poco tiempo a ver u oír un anuncio. En la mayoría de los casos, se trata sólo de un vistazo superficial a un anuncio impreso o una mirada rápida a un anuncio de televisión. La coherencia visual consigue que el espectador traslade el mensaje publicitario de la memoria de corto plazo a la memoria de largo plazo. Los logotipos que se usan constantemente y otras imágenes existentes desde hace mucho tiempo ayudan a fijar la marca o la empresa en la mente del consumidor. Por ejemplo, la gente recuerda el cereal “Zucaritas” por el uso visualmente coherente del “tigre Toño”. Conocen los productos Green Giant por la caricatura del gigante verde que es su portavoz. Los logotipos como la marca de Nike y el emblema de la roca de Prudential están bien establecidos en la mente de muchos consumidores.

El segundo principio de la publicidad eficaz se relaciona con la *duración de la campaña*. A menudo, los consumidores no prestan atención a los anuncios. Esto hace que la duración de la campaña sea importante. El uso del mismo anuncio durante un periodo apropiado ayuda a arraigar el mensaje en la memoria de largo plazo del consumidor. Los ejecutivos de cuenta calculan con sumo cuidado cuánto tiempo debe publicarse un anuncio. Éste debe cambiarse antes de que se vuelva monótono y aburra a los espectadores; sin embargo, si los anuncios



Fuente: Cortesía de Loeffler Ketchum Mountjoy.

Fuente: Cortesía de Loeffler Ketchum Mountjoy.

Observe la coherencia visual presente en estos dos anuncios para promover el turismo en Carolina del Norte.

- ◆ Coherencia visual.
- ◆ Duración de la campaña.
- ◆ Esloganes publicitarios repetidos.
- ◆ Posicionamiento uniforme, evitar la ambigüedad.
- ◆ Sencillez.
- ◆ Punto de venta identificable.
- ◆ Crear un flujo eficaz.

**FIGURA 7.10**  
Principios de la publicidad eficaz

cambian con demasiada frecuencia, se impide la retención. El alcance y la frecuencia afectan la duración de una campaña. Una frecuencia mayor conduce a una duración más corta. El alcance limitado puede asociarse con una mayor duración. En todo caso, las campañas típicas duran aproximadamente seis meses, pero hay excepciones.

El tercer método empleado para crear campañas de publicidad eficaces es el de los *eslóganes publicitarios repetidos*. La coherencia visual combinada con eslóganes publicitarios constantes puede ser un enfoque muy eficaz. El anuncio puede cambiar, pero las imágenes *visuales* o los eslóganes siguen siendo los mismos. El ejército de Estados Unidos ha promovido el eslogan “Be all that you can be” (“Sé todo lo que puedes ser”) durante muchos años, y los marines son conocidos por “The few. The proud. The Marines” (“Los pocos. Los orgullosos. Los marines”). Los eslóganes ayudan a los consumidores a relacionar el anuncio con nodos de la estructura de conocimiento que ya existe en su mente. La figura 7.11 contiene algunas de los eslóganes más comunes. Vea cuántas puede identificar.

El cuarto principio de la publicidad es el *posicionamiento uniforme*. Mantener un posicionamiento uniforme durante la vida del producto facilita que los consumidores coloquen el producto en un mapa cognitivo. Cuando la empresa destaca la calidad en todos los anuncios, se vuelve más fácil integrar el producto al mapa cognitivo del consumidor que si la empresa recalcará la calidad en algunos anuncios, el precio en otros y la conveniencia en una tercera campaña. Esta incongruencia en el posicionamiento hace que la marca y la empresa sean más difíciles de recordar. El posicionamiento uniforme evita la ambigüedad, y el mensaje sigue siendo claro y comprensible.

La *sencillez* es el quinto principio de la publicidad eficaz. Los anuncios sencillos son más fáciles de comprender que los complejos. Un anuncio impreso con un eslogan sencillo y un texto breve es mucho más fácil de leer que uno sobrecargado o complejo. En consecuencia, los anunciantes deben resistirse a la tentación de relacionar todos los atributos de productos en un solo anuncio. La práctica es más dominante en los anuncios impresos de empresa a empresa, pero ahí también debe evitarse. Además, los anuncios de radio o televisión dirigidos a los consumidores a menudo están tan sobrecargados verbalmente que el locutor se ve obligado a hablar demasiado rápido. Por lo general, esto es ineficaz, porque el que escucha tiene que comprender demasiada información en un periodo muy breve.

El principio de la sencillez debe aplicarse sobre todo a la publicidad por Internet. La razón principal de la sencillez en Internet es el tiempo de carga. Las personas que navegan en Internet no esperan más de unos cuantos segundos a que algo se cargue; si no se carga con rapidez, se van a otro sitio.

El siguiente principio de la publicidad eficaz es el concepto de un *punto de venta identificable*. Es preciso poner énfasis en las tres palabras: 1) punto, 2) venta e 3) identificable. El anuncio debe tener un punto de venta (precio, calidad, conveniencia, lujo, etcétera) que sea fácilmente identificable para el espectador del anuncio. Es importante recordar que un anuncio debe vender los *beneficios* del producto tanto como el producto mismo. Además, el concepto es *un* punto de venta, no *varios* puntos de venta. Los mejores anuncios son los que destacan un punto importante y no confunden al espectador tratando de presentar demasiadas ideas. La meta principal de un anuncio es fijar el producto en el mapa cognitivo del espectador por medio del establecimiento de nuevos vínculos o fortaleciendo los vínculos ya existentes. Un punto de venta identificable ayuda a alcanzar esa meta.

**FIGURA 7.11**  
¿Qué eslóganes puede identificar?

- |                                 |                                      |
|---------------------------------|--------------------------------------|
| 1. Un diamante es para siempre. | 6. Mira, mamá, no tengo caries.      |
| 2. Sé todo lo que puedes ser.   | 7. La máquina de conducción suprema. |
| 3. ¿Ya puedes oírme?            | 8. ¿Qué puede hacer Brown por usted? |
| 4. No salga sin ella.           | 9. Nos esforzamos más.               |
| 5. Sólo hazlo.                  | 10. Usted merece un descanso hoy.    |

El último principio es *crear un flujo eficaz*. En un anuncio impreso, la mirada del lector debe moverse con facilidad a todos los puntos clave del anuncio. En un anuncio de televisión, los puntos importantes deben fluir de tal modo que induzcan al consumidor a emprender la acción correspondiente o llegar a la conclusión deseada. Los anuncios sin flujo confunden al consumidor o simplemente pasan inadvertidos.

### Destacar en la saturación de anuncios

Uno de los principales retos de crear una campaña de publicidad eficaz es lograr que los anuncios destaquen entre la saturación. La presencia del anuncio de un competidor dentro del mismo medio u horario empeora el problema de la saturación publicitaria. Una encuesta reciente de publicidad en televisión reveló que durante la programación en horario estelar, 42 por ciento de los anuncios transmitidos tenían que enfrentar la publicidad de uno o más competidores que se anunciaban en el mismo horario. Las investigaciones indican que la eficacia de un anuncio se reduce de manera sensible cuando un anuncio de un competidor se transmite durante el mismo horario.<sup>23</sup>

Un método que usan los anunciantes para superar esta interferencia de marcas es la repetición. La repetición de un anuncio puede incrementar la recordación de la marca y el anuncio. En estudios de publicidad, la repetición es eficaz para aumentar la recordación si no hay

Estos dos anuncios del hospital St. Patrick's usan conceptos de la teoría de variabilidad para destacar entre la saturación publicitaria.



Fuente: Cortesía de Newcomer, Morris & Young.



Fuente: Cortesía de Newcomer, Morris & Young.

presencia de anuncios de competidores. Cuando están presentes anuncios de la competencia, la repetición no ayuda a resolver el problema de interferencia que provoca el anuncio competitivo y no estimula la recordación.

La simple repetición de un anuncio no siempre funciona. Por tanto, los anunciantes han empezado a destacar los principios de la **teoría de variabilidad**.<sup>24</sup> La teoría indica que cuando un consumidor ve el mismo anuncio en entornos diferentes, tiene lugar una codificación de las variables. Estos entornos distintos aumentan la recordación y eficacia del anuncio porque lo codifican en el cerebro por medio de varios métodos. Para generar el efecto, los creativos varían el contexto situacional de un anuncio específico. Por ejemplo, la campaña de MasterCard que se mencionó antes usa varias situaciones para transmitir el mismo mensaje básico: “Hay algunas cosas en la vida que el dinero no puede comprar. Para todo lo demás existe MasterCard”. La variación del contexto del anuncio intensifica la recordación y es un medio eficaz para superar la interferencia de anuncios de la competencia.<sup>25</sup>

Otro método diseñado para reducir el impacto de los anuncios competidores es usar otro medio. El uso de dos medios para transmitir un mensaje generalmente es más eficaz que repetir el anuncio dentro del mismo medio. Un anuncio colocado en más de un medio también reduce la interferencia de anuncios de la competencia. En otras palabras, un anuncio que aparece en televisión y en revistas funciona mejor que uno que aparece sólo en televisión. Existen más probabilidades de que los consumidores que ven un anuncio en medios diferentes lo recuerden que si siempre lo ven en un solo medio.

La saturación sigue siendo un problema grave en la publicidad. Los creativos que logran captar la atención del público y transmitir los mensajes correctamente son muy solicitados. Las empresas experimentan constantemente con diferentes métodos para llegar al público. Cuando un programa funciona, la agencia de publicidad y su cliente tienen mucho que celebrar.

## IMPLICACIONES INTERNACIONALES

Muchos temas y mensajes comunes se traducen bien de una cultura a otra. El reto principal es asegurarse de que la estrategia del mensaje y la forma del marco de ejecución concuerden con las tendencias y preferencias de una región. Por ejemplo, algunas culturas tienden a ser más racionales en los procesos de toma de decisión, mientras que otras prefieren enfoques más emocionales. A su vez, esto afecta la selección de la estrategia del mensaje en un país determinado.

Los anuncios comparativos son menos comunes en otros países. Esto se debe tanto a diferencias sociales y culturales como a restricciones legales. Es crucial tener en cuenta estos aspectos. Por ejemplo, en muchos países europeos la publicidad comparativa es ilegal. En Japón no es ilegal, pero contraviene las preferencias culturales de la sociedad. En Brasil, la industria de la publicidad es tan poderosa que se han cuestionado y frenado todos los intentos por crear un anuncio comparativo. A menudo, a los consumidores internacionales no sólo les desagradan los anuncios, sino que también transfieren ese desagrado a la empresa que patrocina el anuncio.<sup>26</sup>

La selección de la estrategia del mensaje afecta la selección de los marcos de ejecución. Una vez más, es preciso consultar a alguien familiarizado con las tendencias de un determinado país antes de que el creativo empiece a trabajar. Un asimilador cultural que conozca las prácticas publicitarias es invaluable.

El marco de ejecución del pasaje de vida se ha vuelto popular en Japón en años recientes. El estilo del pasaje de vida se adapta bien a la técnica de vender sin presiones que sigue el marketing en Japón. En Estados Unidos, por el contrario, predomina la actitud de ejercer más presión para vender. La publicidad japonesa tiende a ser más indirecta y el método de pasaje de vida permite a los anunciantes presentar el producto en una situación típica de todos los días. Los beneficios pueden presentarse bajo una luz positiva sin hacer aseveraciones descaradas o agresivas y sin menospreciar directamente a la competencia.<sup>27</sup>

Se pueden descubrir otras pautas y cambios en las formas preferidas de ejecución viendo los medios locales y leyendo sobre las tendencias en revistas y publicaciones especializadas del país en cuestión. El anunciante debe adaptarse a las costumbres sociales de una región, sin dejar de mantener el mensaje e idea generales.

## RESUMEN

La publicidad es el proceso de transmitir un mensaje personal por medio de uno o más medios impersonales. El mensaje debe reflejar la imagen que produce todo el programa de CIM. Hay tres tipos de estrategias de mensaje presentes en los anuncios. Las estrategias cognitivas ponen énfasis en los argumentos racionales y lógicos para convencer a los consumidores de efectuar compras. Las estrategias afectivas se orientan hacia las emociones y sentimientos de los compradores. Las estrategias conativas se relacionan con respuestas, comportamientos y acciones más directos. Estas estrategias deben integrarse con diversos tipos de recursos adecuados para los medios seleccionados para la campaña.

Los marcos de ejecución cuentan la historia en el anuncio. La animación se ha vuelto más compleja y ofrece muchas técnicas creativas nuevas para el diseño de los anuncios. El método de pasaje de vida y las dramatizaciones es apropiado para el tipo de anuncios que resuelven problemas y conducen al consumidor a algo mejor cuando éste usa el producto. Los testimonios son declaraciones de personas que han disfrutado de los beneficios de un producto. Un experto autoritativo genera la confianza del consumidor en un producto o empresa. Las demostraciones muestran cómo pueden usarse los productos. Una fantasía lleva a la gente lejos del mundo real a un lugar imaginario. Esto hace que el producto sea más exótico y deseable. Los anuncios informativos proporcionan información básica acerca del producto. Cada ejecución puede usarse con eficacia para persuadir a los consumidores y a los compradores de empresa a empresa de tomar en consideración la oferta de productos de una empresa.

Se elige a celebridades, directores generales, expertos y personas típicas para aparecer “al frente” del anuncio. Cada uno tiene ventajas y desventajas. El equipo de marketing selecciona las fuentes o portavoces con base en el atractivo, semejanza, simpatía, fiabilidad, pericia o credibilidad de la persona. Cuantas más características de éstas estén presentes, tanto más conveniente le resultará al anunciante.

Las campañas de publicidad eficaces se basan en los siete principios de coherencia visual, duración suficiente de la campaña, eslóganes repetidos, posicionamiento uniforme, sencillez, presentación de un punto de venta identificable y creación de un flujo eficaz. Los creativos y ejecutivos de cuenta deben incorporar estos principios a la campaña de publicidad para mejorar las probabilidades de éxito. Además, para destacar entre la saturación, es aconsejable repetir los anuncios y mostrarlos en varios medios o de alguna otra forma.

Muchos creen que el diseño publicitario es la parte más glamorosa de la industria de la publicidad, y en muchos sentidos así es. Sin embargo, hay que recordar que la otra cara de la moneda del glamour es el trabajo duro y la presión constante para rendir. Mucha gente cree que ser creativo es un trabajo desgastante. Al mismo tiempo, quienes tienen historiales de éxito comprobado obtienen muy buenas recompensas por sus esfuerzos. La aplicación de los principios presentados en este capítulo puede ser la clave del éxito en el campo sumamente competitivo y emocionante del diseño publicitario.

## TÉRMINOS CLAVE

**anuncio comparativo** La comparación directa o indirecta de un bien o servicio con el de la competencia.

**anuncios conativos de apoyo promocional** Anuncios diseñados para apoyar otros esfuerzos promocionales.

**anuncios conativos que inducen a la acción** Anuncios que crean situaciones en las que el conocimiento cognitivo del producto o el gusto afectivo por el producto se producen después de la compra o surgen durante el uso del producto.

**autoridad experta** Cuando un anunciante trata de convencer a los espectadores de que un producto determinado es superior a otras marcas de alguna manera autoritativa.

**coherencia visual** Ocurre cuando los consumidores ven una imagen o presentación visual repetidamente.

**estrategia de mensaje** La táctica principal empleada para entregar el tema del mensaje.

**estrategia de mensaje cognitiva** La presentación de argumentos o elementos informativos racionales a los consumidores.

**estrategias de mensaje afectivas** Anuncios diseñados para invocar sentimientos y emociones y establecer correspondencia entre ellos y el bien, servicio o compañía.

**fuentes y portavoces** Personas que realizan la presentación del producto en el anuncio.

**hipérbole** Hacer una aseveración no comprobable basada en algún atributo o beneficio.

**identificación (fuente)** Ocurre cuando el receptor puede identificarse de algún modo con la fuente, ya sea por medio de la fanta-

sía o por medio de creencias, actitudes, preferencias y comportamientos similares, o por encontrarse en la misma situación o en otra parecida.

**marco de ejecución** La manera en que se presenta el recurso publicitario del anuncio.

**mensajes genéricos** La promoción directa de los atributos o beneficios del producto sin hacer alarde de superioridad.

**mensajes preventivos** Aseveraciones de superioridad basadas en un atributo o beneficio específico de un producto que impiden que la competencia haga esa misma aseveración.

**propuesta única de venta** Una aseveración explícita y comprobable de la singularidad o superioridad, que puede respaldarse o sustentarse de alguna manera.

**publicidad de resonancia** Tratar de conectar un producto con las experiencias de un consumidor para desarrollar lazos más fuertes entre el producto y el consumidor.

**publicidad emocional** Tratar de suscitar emociones fuertes que finalmente producen la recordación y la selección de la marca.

**semejanza (fuente)** Los consumidores tienden a dejarse influir por un mensaje transmitido por una persona que se parece a ellos de alguna manera.

**tema del mensaje** El resumen de las ideas fundamentales que el programa de publicidad debe transmitir.

**teoría de variabilidad** Teoría que postula que cuando un consumidor ve el mismo anuncio en entornos diferentes, el anuncio es más eficaz.



## PREGUNTAS DE REPASO

- Mencione los tres tipos de estrategias de mensaje que los creativos pueden usar. ¿Cómo se relacionan las estrategias de mensaje con el tema del mensaje?
- ¿Qué tipos de productos o servicios concuerdan mejor con las estrategias de mensaje cognitivas? Mencione los cinco tipos de enfoques cognitivos.
- ¿Cuándo es más eficaz una estrategia afectiva para el mensaje? ¿Cuáles son los dos tipos de mensajes afectivos que los creativos pueden diseñar? Dé un ejemplo de cada uno.
- ¿Cuál es la meta principal de una estrategia de mensaje conativa?
- ¿En qué difiere el marco de ejecución del recurso del anuncio? ¿Cómo se relacionan?
- Mencione tantos usos como sea posible de los anuncios basados en la animación. ¿Qué formas de animación son posibles con la tecnología disponible?
- ¿En qué se parecen los marcos de ejecución de pasaje de vida y dramatización? ¿En qué difieren?
- ¿En qué se parecen los marcos de ejecución autoritativo e informativo? ¿En qué difieren?
- ¿Qué tipos de testimonios pueden usar los anunciantes? Proporcione un ejemplo de cada uno.
- ¿Qué medios son los mejores para los anuncios de demostración?
- ¿Qué tipos de productos o servicios son más apropiados para los marcos de ejecución basados en la fantasía? ¿Qué productos o servicios son malos candidatos para la fantasía?
- Identifique los cuatro tipos principales de fuentes o portavoces. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada uno?
- Mencione los cinco criterios principales que se usan para seleccionar a un portavoz. ¿Cuáles son los cuatro que llevan al quinto?
- Identifique las tácticas disponibles para destacar en medio de la saturación. ¿Cómo ayuda la teoría de variabilidad en este proceso?

## EJERCICIOS DE PENSAMIENTO CRÍTICO

### Preguntas para análisis

- Seleccione cinco anuncios de una revista. Identifique la estrategia del mensaje, recurso publicitario y marco de ejecución en cada uno. ¿El creativo seleccionó la combinación correcta para el anuncio? ¿Qué otras estrategias de mensaje o marcos de ejecución podrían haberse usado?
- Grabe cinco anuncios de televisión. Identifique la estrategia del mensaje, recurso publicitario y marco de ejecución que usa cada uno. ¿El creativo seleccionó la combinación correcta para el anuncio? ¿Qué otras estrategias de mensaje o marcos de ejecución podrían haberse usado?
- Los estudios que se relacionan con anuncios comparativos y no comparativos produjeron los siguientes resultados.<sup>28</sup> Explique por qué cree usted que cada conclusión es verdadera. Trate de pensar en anuncios comparativos que justifican estas aseveraciones.
  - La conciencia del mensaje es mejor en los anuncios comparativos que en los no comparativos cuando se trata de marcas ya establecidas.
  - La recordación de la marca es mejor en los anuncios comparativos que en los no comparativos.
  - Los anuncios comparativos se consideran menos creíbles que los no comparativos.
  - Las actitudes hacia los anuncios comparativos son más negativas que las actitudes hacia los anuncios no comparativos.
- Suponga que el equipo de marketing de Charles Schwab desea crear un anuncio con el tema de mensaje que Charles Schwab entiende las necesidades de los consumidores particulares y puede diseñar una estrategia de inversión que satisfaga las necesidades específicas de cada persona. ¿Qué tipo de estrategia de mensaje debe seleccionar Schwab? ¿Por qué? Con base en la estrategia de mensaje elegida, ¿qué marco de ejecución debe usar la empresa? ¿Por qué? ¿Qué tipo de fuente o portavoz debe usar Schwab? ¿Por qué? ¿El tipo de medio utilizado para el anuncio afectaría la elección de la estrategia del mensaje? Explique su respuesta.
- Un centro turístico en Florida quiere crear un anuncio que resalte las clases de buceo. El mercado objetivo será el de los estudiantes universitarios. Analice los méritos de cada uno de los siguientes enfoques. En su opinión, ¿cuál de ellos sería el mejor? ¿Por qué? Describa un anuncio de televisión que podría crearse utilizando la estrategia que seleccionó.
  - Estrategia de mensaje cognitiva, hipérbole; recurso humorístico y ejecución de demostración.
  - Estrategia de mensaje emocional, recurso emocional y ejecución del pasaje de vida.
  - Estrategia de mensaje conativa, recurso de escasez y ejecución informativa.
  - Estrategia de mensaje emocional o de resonancia, recurso sexual y ejecución de fantasía.
  - Estrategia de mensaje comparativa, recurso de miedo y ejecución con testimonios.
- Mencione tres portavoces influyentes que aparezcan en comerciales. En cada caso, analice las cinco características que se usan para evaluar a los portavoces y su nivel general de credibilidad. A continuación, haga una lista de tres personas que son malos portavoces. Analice cada una de las cinco características de evaluación con cada una de estas personas. ¿Qué diferencias hay entre un portavoz eficaz y uno deficiente?
- Consiga un ejemplar de una publicación de negocios, como *BusinessWeek* o *Fortune*, o una publicación especializada. Consiga también un ejemplar de una revista de publicación periódica dirigida a consumidores, como *Glamour*, *Time*, *Sports Illustrated*, o una revista de especialidad. Revise todo el número. ¿Qué dife-

rencias hay entre los anuncios de la publicación de negocios y la publicación para consumidores que se adviertan de inmediato? En relación con cada uno de los conceptos siguientes, analice las diferencias específicas que notó entre los dos tipos de revistas. Explique por qué existen dichas diferencias.

- a. Estrategias de mensaje.
  - b. Marcos de ejecución.
  - c. Fuentes y portavoces.
8. Identifique un anuncio que use cada uno de los siguientes marcos de ejecución. Evalúe el anuncio en términos de cómo está ejecutado. Además, ¿el recurso y la estrategia de mensaje se

ajustan bien a la ejecución? ¿El anuncio es memorable? ¿Qué lo hace memorable?

- a. Animación.
- b. Pasaje de vida.
- c. Dramatización.
- d. Testimonio.
- e. Autoritativo.
- f. Demostración.
- g. Fantasía.
- h. Informativo.

## EJERCICIOS DE APRENDIZAJE INTEGRADO

1. Los sitios Web a menudo incluyen animación para hacerlos más atractivos. Dos fuentes de animación gratis que puede usar para un sitio Web personal o para un sitio Web comercial son [www.camelotdesign.com](http://www.camelotdesign.com) y [www.animationlibrary.com](http://www.animationlibrary.com). Visite cada sitio. ¿Qué tipos de animación están disponibles? ¿Cómo puede usarse la animación para mejorar un sitio Web comercial?
2. Los anuncios que se han transmitido durante el Súper Tazón se pueden ver en [www.superbowl-ads.com](http://www.superbowl-ads.com). Visite el sitio y compare los anuncios del Súper Tazón de los últimos años. ¿Qué tipos de estrategias de mensaje se usaron? ¿Qué tipos de ejecuciones se usaron? ¿Quiénes y que tipos de portavoces se usaron? Compare y contraste estos tres elementos de los anuncios.
3. La mayoría de las agencias de publicidad presentan ejemplos de anuncios en las páginas Web de la empresa. El objetivo es hacer una demostración de las capacidades creativas de la agencia a los posibles clientes. Use un motor de búsqueda para localizar tres agencias de publicidad. Localice muestras del trabajo de dichas agencias. Compare los anuncios producidos por estas tres agencias en términos de recursos de los mensajes, ejecuciones y portavoces. ¿Qué semejanzas observa? ¿Qué diferencias advierte? ¿Qué agencia, en su opinión es la más creativa? ¿Por qué?
4. Vaya a los siguientes sitios Web. En cada uno, identifique la estrategia principal que se sigue en el mensaje. ¿El sitio usa alguna fuente o portavoz? Del capítulo 6, ¿qué tipo de recurso se usa? Proponga cómo podría mejorarse cada uno de estos sitios Web. Explique cómo el cambio mejoraría el sitio.
  - a. Georgia-Pacific ([www.gp.com](http://www.gp.com))
  - b. Playland International ([www.playland-inc.com](http://www.playland-inc.com))
  - c. MGM Grand ([www.mgmgrand.com](http://www.mgmgrand.com))
  - d. The Exotic Body ([www.exoticbody.com](http://www.exoticbody.com))
  - e. CoverGirl ([www.covergirl.com](http://www.covergirl.com))
  - f. American Supercamp ([www.americansupercamp.com](http://www.americansupercamp.com))
  - g. Windmill Hill Tennis & Golf Academy ([www.windmill-hill.co.uk](http://www.windmill-hill.co.uk))
5. Vaya a los siguientes sitios Web. En cada uno, identifique y evalúe el marco de ejecución principal utilizado. ¿El sitio usa alguna fuente o portavoz? Del capítulo 6, ¿qué tipo de recurso publicitario se usa? Proponga cómo podría mejorarse cada uno de estos sitios Web. Explique cómo el cambio mejoraría el sitio.
  - a. Kellogg's Frosted Flakes ([www.frostedflakes.com](http://www.frostedflakes.com))
  - b. Bonne Bell ([www.bonnebell.com](http://www.bonnebell.com))
  - c. MessageMedia ([www.message-media.com.au](http://www.message-media.com.au))
  - d. Jantzen ([www.jantzen.com](http://www.jantzen.com))
  - e. Jockey International ([www.jockey.com](http://www.jockey.com))

## PROYECTO DEL ESTUDIANTE

### Rincón creativo

Durante varios años, LendingTree.com usó el eslogan “Cuando los bancos compiten, usted gana”. A mediados de la década de 2000, cuando el mercado de vivienda se desplomó, las instituciones hipotecarias enfrentaron problemas financieros, y los consumidores dejaron de pagar los préstamos hipotecarios sobre sus casas. LendingTree.com modificó su enfoque. La empresa creó nuevos anun-

cios y cambió el sitio Web para enseñar a los consumidores cómo “manejar los préstamos con inteligencia”. Otras instituciones financieras e hipotecarias siguieron el ejemplo. JPMorgan Chase aseveró: “Ya sea que quiera ahorrar, conseguir un préstamo o administrar un negocio, siempre puede contar con Chase”. Astoria Federal Savings promovió su antigüedad, diciendo a los consumidores que tenía “más de 118 años” de actividad y usando frases

como “Formamos parte de su comunidad y Estamos para apoyarlo cuando nos necesite”.<sup>29</sup>

El departamento de marketing de First National Bank desea promover el negocio de los préstamos hipotecarios. No están seguros de qué tipo de enfoque usar. Tampoco están seguros de qué estrategia creativa de mensaje usar, qué ejecución funcionaría mejor y qué recurso publicitario resultará mejor. Les gustaría usar algún

tipo de portavoz, pero no saben cuál de los cuatro tipos sería más eficaz.

Con base en la información proporcionada, diseñe un anuncio impreso del First National Bank para el periódico local. Describa una campaña de televisión para el banco. Antes de emprender estas dos tareas creativas, identifique y justifique su selección de la estrategia de mensaje creativa, marco de ejecución, recurso y portavoz.

## CASO 1 MARKETING SIN PAPEL

En Estados Unidos, la mayoría de las casas tienen instalaciones sanitarias interiores. Los lavabos, fregaderos, inodoros y otros accesorios se dan por sentados. Sólo en dos circunstancias figuran de manera prominente en la mente de los consumidores. La primera es cuando un producto de la instalación sanitaria se compra primera vez; por ejemplo cuando se construye una casa o se remodela un área de la vivienda. La segunda es cuando el producto sale defectuoso y es necesario cambiarlo.

El reto para los fabricantes reside en asegurarse de que los consumidores recuerden la marca de la empresa y los constructores y plomeros la prefieran. Los productos deben colocarse en tiendas como Home Depot o Lowes de modo que sean fáciles de encontrar y estén siempre accesibles.

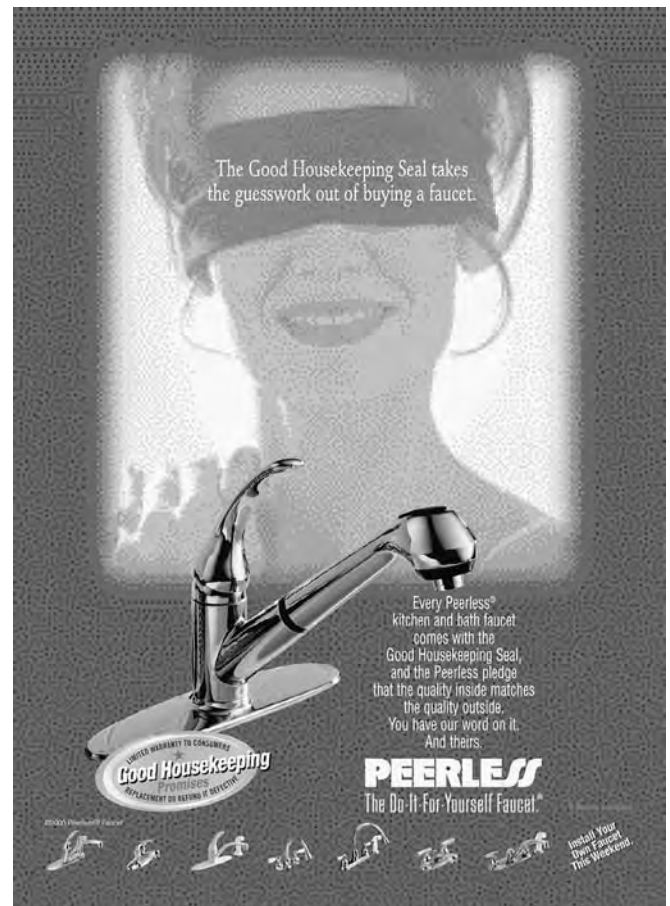
Uno de los participantes principales en el mercado de instalaciones sanitarias es Delta Faucet Company. Un camino extraño llevó a la empresa a alcanzar prominencia. En la década de 1920, un inmigrante llamado Alex Manoogian fundó Masco Company, que vendía partes para automóvil. Veinticinco años después, un inventor que había creado el primer grifo sin arandelas se comunicó con Manoogian. Aunque no se relacionaba con su negocio, Manoogian se dio cuenta del potencial que ofrecía el artículo y lo perfeccionó; el producto se empezó a vender en los maleteros de los automóviles de los vendedores, como el primer grifo Delta. El nombre se eligió porque una parte importante del producto tenía forma parecida a la letra griega delta.

Delta Faucet Company se convirtió en parte independiente de Masco Company, la empresa original, y se mudó a otro sitio. En las siguientes dos décadas, se expandió con rapidez a una línea completa de productos. En la actualidad, Delta Faucet Company es una empresa multinacional con cuatro sedes principales: Indianapolis, Indiana; Jackson, Tennessee; London Ontario, Canadá; y Panyu, China. Vende más de un millón de grifos al mes. Masco Company vende ahora accesorios y cerraduras para puertas, gabinetes y productos de vidrio, además de grifos.

La línea Delta incluye otros dos nombres: Brizo y Peerless. Brizo es la línea de accesorios de lujo, Delta es la marca más representativa y principal, y Peerless es la línea de artículos económicos.

Al parecer, existen retos publicitarios importantes en cuatro áreas principales. Primera, los líderes de la empresa deben asegurarse de que una marca no canibalice a las otras. Las marcas deben seguir siendo de productos diferentes que se ofrecen a grupos distintos de consumidores. Segunda, las marcas deben verse como opciones preferentes y los consumidores deben recordárselas cuando llegue el momento de comprar un accesorio de baño. Tercera, no puede haber confusión de marcas. Los constructores y plomeros deben estar convencidos de que los accesorios de las diversas líneas son diferentes en calidad, durabilidad, facilidad de instalación y garantía, pero también deben percibirlos como artículos de moda. Cuarta, la innovación forma parte de la industria de accesorios sanitarios. Existe una amplia variedad de opciones. Los productos de Delta deben competir con todas las nuevas variaciones de grifos y conservar la posición de la empresa como uno de los fabricantes más importantes.

Se presentan complicaciones debidas a las diferencias en los mercados y clientes. Muchos contratistas y constructores buscan simplemente una opción de bajo costo, en especial cuando se trata de inmuebles de alquiler para personas de bajos ingresos y otras unidades semejantes. Los plomeros pueden estar dispuestos a instalar una amplia variedad de productos. Toman en consideración los costos de un producto, pero



Fuente: Cortesía de Delta Faucet Company. Fotografía de John Weizenbach.

Delta Faucet Company ofrece la marca Peerless.

también quieren algo que sea fácil de instalar y sea durable. Los consumidores particulares son quienes más probablemente se interesan en las otras cualidades de los productos, como las características innovadoras y el aspecto del producto.

**Fuente:** [www.deltafaucet.com](http://www.deltafaucet.com), se ingresó a la página el 8 de enero de 2008.

1. ¿Qué tipo de estrategia de mensaje debe utilizar Delta Faucet Company? ¿Debe ser la misma para todas las marcas y en todos los mercados (constructores, plomeros, consumidores)?
2. ¿Qué punto de apalancamiento es más conveniente para la publicidad de Delta Faucet Company?
3. ¿Qué tipo de marco de ejecución debe usarse en los anuncios tradicionales dirigidos a los consumidores?
4. ¿Qué tipo de marco de ejecución debe usarse en los anuncios impresos dirigidos a contratistas, constructores y plomeros? ¿Por qué podría ser diferente (o igual) al de los anuncios dirigidos a los consumidores?
5. ¿La empresa debe usar un portavoz? De ser así, ¿cuál de los cuatro tipos debe usar? Justifique sus respuestas.



## HANK'S FURNITURE MART

Hank Freeman estaba emocionado. Estaba a punto de inaugurar su nueva mueblería, Hank's Furniture Mart. Hank trabajaba en la industria de los muebles desde hacía más de 10 años, primero como repartidor e instalador y luego como vendedor en una mueblería. Ésta era su gran oportunidad de emprender un negocio por su cuenta. Usando algo de dinero que heredó, varios préstamos y la inversión de un socio silencioso, estableció su mueblería de nivel medio que estaba lista para iniciar operaciones.

Hank's Furniture Mart se localizaba fuera de los límites de una gran área metropolitana. Por estar situada fuera de la ciudad, los clientes no tendrían que pagar el impuesto municipal sobre ventas. La mueblería formaba parte de un centro comercial grande. El acuerdo de Hank con los otros inquilinos era no vender colchones ni ropa de cama, porque otro minorista ya vendía esos productos ahí de manera exclusiva. Por la misma razón, también se comprometió a no vender televisores ni aparatos estereofónicos. Un restaurante de una cadena de "cocina campirana" estaba situado del otro lado del estacionamiento frente a las tiendas minoristas. Era muy fácil llegar al complejo comercial gracias a su conveniente ubicación al lado de la carretera interestatal.

Hank sabía que toda mueblería enfrenta varios competidores. Por el lado de la gama alta, las tiendas como Ethan Allen atraían a los clientes adinerados. Por el lado de la gama baja, había almacenes grandes, tipo bodega, que ofrecían precios bajos y entrega rápida de muebles de baja calidad. En la gama media, varias cadenas minoristas vendían algunos tipos de muebles. Las tiendas especializadas cercanas se centraban exclusivamente en sillones reclinables.

Existían dos ventajas que daban esperanzas a Hank de que su tienda fuera un gran éxito. La primera era sus vastos conoci-

mientos de la industria de los muebles. Conocía cómo competirían las diferentes mueblerías, ya sea con base en el precio, calidad, "ofertas" o cualquier otra táctica. Su conocimiento se extendía a los diferentes fabricantes. Hank sabía cuáles ofrecían los mejores tratos, cuáles entregaban la mercancía a tiempo (o con retraso) y los niveles de calidad de las piezas que cada uno de ellos vendía.

La segunda ventaja era la extensa base de clientes potenciales de Hank. Había trabajado en el mercado de muebles al menudeo más de una década. Estaba convencido de que tenía una serie de compradores leales y que la publicidad de boca en boca sería una gran ayuda.

Al mismo tiempo, Hank sabía que tendría que anunciarse. Había reservado una cantidad suficiente para pagar comerciales de radio y televisión y anuncios en periódicos, Internet y publicaciones especializadas, además del correo directo. Hank seleccionó a una agencia local para crear un tema uniforme en todos los anuncios de la mueblería. Sugirió el eslogan: "Hank's Furniture Mart: nuestros precios son justos y nuestras ofertas son reales".

1. ¿Qué tipo de estrategia de mensaje debe seguir Hank's Furniture Mart?
2. ¿Qué tipo de marco de ejecución deben utilizar los anuncios de la mueblería? ¿Qué tipo de recurso debe tener el marco?
3. ¿Quién debe ser el portavoz de la mueblería, Hank o un actor profesional remunerado?
4. Diseñe un anuncio impreso para Hank's Furniture Mart.

## NOTAS

1. Rebecca Winters Keegan, "Top 10 TV ads" ([www.time.com/specials/2007/top\\_10/article](http://www.time.com/specials/2007/top_10/article), se ingresó a la página el 9 de enero de 2008).
2. Henry A. Laskey, Ellen Day y Melvin R. Crask, Typology of Main Message Strategies for Television Commercials", *Journal of Advertising* 18, número 1 (1989), pp. 36-41.
3. David Aaker y Donald Norris, "Characteristics of TV Commercials Perceived As Informative", *Journal of Advertising Research* 22, número 2 (1982), pp. 61-70.
4. [www.campbellsoupcompany.com/atw\\_usa.asp](http://www.campbellsoupcompany.com/atw_usa.asp), se ingresó a la página el 12 de enero de 2008.
5. Kenneth Hein, "Nintendo Takes Charge with DS", *Brandweek* 46, número 6 (7 de febrero de 2005), p. 15.
6. Tony Smith, "Intel Extends Market Share Gains", *Register Hardware* ([www.reghardware.co.uk/2007/04/20/intel\\_vs\\_amd\\_q-1\\_07/print.html](http://www.reghardware.co.uk/2007/04/20/intel_vs_amd_q-1_07/print.html)), 20 de abril de 2007.
7. Shailendra Pratap Jain y Steven S. Posavac, "Valenced Comparisons", *Journal of Marketing Research* 41, número 1 (febrero de 2004), pp. 46-56.
8. Dhruv Grewal y Sukumar Kavanoor, "Comparative Versus Noncomparative Advertising: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing* 61, número 4 (octubre de 1997), pp. 1-15; Shailendra Pratap Jain y Steven S. Posavac, "Valenced Comparisons", *Journal of Marketing Research* 41, número 1 (febrero de 2004), pp. 46-56.
9. Joseph R. Priester, John Godek, D. J. Nayakankuppum y Kiwan Park, "Brand Congruity and Comparative Advertising: When and Why Comparative Advertisements Lead to Greater Elaboration", *Journal of Consumer Psychology* 14, número 1/2 (2004), pp. 115-24; Grewal y Kavanoor, "Comparative Versus Noncomparative Advertising: A Meta-Analysis".
10. Joanne Lynch y Leslie de Chernatony, "The Power of Emotion: Brand Communication in Business-to-Business Markets", *Journal of Brand Management* 11, número 5 (mayo de 2004), pp. 403-420.
11. Jim Hanas, "Rotscope Redux", *Creativity* 10, número 1 (febrero de 2002), pp. 40-41.
12. "Drawing Attention to Animation", *BtoB* 91, número 7 (12 de junio de 2006), p. 46.
13. Amilda Dymi, "Wachovia Claims First Place in Community Development", *Financial News* 28, número 14 (29 de diciembre de 2003), p. 6.
14. Matthew Warren, "Do Celebrity Endorsements Still Work?", *Campaign (UK)* 44 (2 de noviembre de 2007) p. 13.
15. Claire Murphy, "Stars Brought Down to Earth in TV Ads Research", *Marketing* (22 de enero de 1998), p. 1.
16. Kamile Junokaite, Sonata Alijosiene y Rasa Gudonavičienė, "The Solutions of Celebrity Endorsers Selection for Advertising Products", *Economics & Management* 12, número 3 (2007), pp. 384-390.
17. Roobina Ohanian, "Construction and Validation of a Scale to Measure Celebrity Endorsers' Perceived Expertise", *Journal of Advertising* 19, número 3 (1990), pp. 39-52.

18. Cathy Yingling, "Beware the Lure of Celebrity Endorsers", *Advertising Age* ([www.adage.com/print?article\\_id=120560](http://www.adage.com/print?article_id=120560)), 24 de septiembre de 2007.
19. Carolyn Tripp, Thomas D. Jensen y Les Carlson, "The Effects of Multiple Product Endorsements by Celebrities on Consumers' Attitudes and Intentions", *Journal of Consumer Research* 20 (marzo de 1994), pp. 535-547.
20. Dipayan Biswas, Abhijit Biswas y Neel Das, "The Differential Effects of Celebrity and Expert Endorsements on Consumer Risk Perceptions", *Journal of Advertising* 35, número 2 (verano de 2006), pp. 17-31.
21. David J. Moore y John C. Mowen, "Multiple Sources in Advertising Appeals: When Product Endorsers Are Paid by the Advertising Sponsor", *Journal of Academy of Marketing Science* 22, número 3 (verano de 1994), pp. 234-243.
22. Raymond R. Burke y Thomas K. Srull, "Competitive Interference and Consumer Memory for Advertising", *Journal of Consumer Research* 15 (junio de 1988), pp. 55-68.
23. A. W. Melton, "The Situation with Respect to the Spacing of Repetitions and Memory", *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior* 9 (1970), pp. 596-606.
24. H. Rao Unnava y Deepak Sirdeshmukh, "Reducing Competitive Ad Interference", *Journal of Marketing Research* 31, número 3 (agosto de 1994), pp. 403-411.
25. Naveen Donthu, "A Cross-Country Investigation of Recall of and Attitudes Toward Comparative Advertising", *Journal of Advertising* 27, número 2 (verano de 1998), pp. 111-121.
26. Grewal y Kavanoor, "Comparative Versus Noncomparative Advertising: A Meta-Analysis".
27. Michael L. Maynard, "Slice-of-Life: A Persuasive Mini Drama in Japanese Television Advertising", *Journal of Popular Culture* 31, número 2 (otoño de 1997), pp. 131-142.
28. Grewal y Kavanoor, "Comparative Versus Noncomparative Advertising: A Meta-Analysis".
29. Stuart Elliott, "With Economy Volatile, Financial Firms Start to Stress Stability", *The New York Times* ([www.nytimes.com/2007/09/19/business/media/19adco.html](http://www.nytimes.com/2007/09/19/business/media/19adco.html)), 19 de septiembre de 2007.





PARTE 3

# Herramientas de medios de la CIM

**CAPÍTULO 8** Canales de medios tradicionales

**CAPÍTULO 9** Marketing interactivo

**CAPÍTULO 10** Marketing alternativo



# 8

## Canales de medios tradicionales

### M&M'S

#### La dulce tarea de la selección de medios

#### Objetivos del capítulo

Después de leer este capítulo, usted podrá responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué actividades comprende la creación de una estrategia de medios?
- ¿En qué difieren los roles que desempeñan los planificadores y compradores de medios de otras funciones del departamento de marketing?
- ¿Qué son alcance, frecuencia, continuidad, exposición y CPM?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de las diversas formas de medios tradicionales que se usan en publicidad?
- ¿Por qué la mezcla de medios es parte esencial de una campaña de publicidad?

¿Recuerda la primera vez que comió la golosina M&M's? Lo más probable es que no, porque debe haber ocurrido a muy temprana edad. La marca M&M's es una de las golosinas más famosas y populares que ofrece Mars, Incorporated. Hoy en día, la marca disfruta de presencia internacional que crece cada vez más.

M&M's comenzó con un sabor global. Según la leyenda corporativa, Forrest Mars, padre, se hallaba en España visitando a los soldados que combatían en la Guerra Civil Española. Se dio cuenta de que comían trozos de chocolate envueltos en una capa azucarada dura. Usando esto como inspiración, Mars volvió a Estados Unidos y perfeccionó la receta para fabricar los chocolates confitados M&M's. Los primeros empaques se vendieron en 1941 en Estados Unidos. Fueron una de las golosinas favoritas de muchos soldados que pelearon en la Segunda Guerra Mundial. Los dulces originales se vendían en un tubo de cartón. La famosa bolsa marrón y blanco apareció hasta finales de la década de 1940.

La leyenda de M&M's creció cuando se añadieron colores al marrón original. En la década de 1960, se introdujeron los colores rojo, verde y amarillo. Con el transcurso del tiempo, estos y otros colores se convirtieron en "dulces portavoces" publicitarios, que incluían al ególatra Rojo, la adorable Verde y los asombrosos Naranja paranoico, Azul tranquilo y Amarillo bonachón.

Rojo desapareció por un tiempo de la mezcla de M&M's después de que algunos estudios encontraron problemas con el colorante alimenticio rojo, aun cuando no tenían relación alguna con M&M's. En 1987, Rojo regresó triunfador, para gran alegría de los amantes de las golosinas en todo el mundo.

El programa publicitario de M&M's ha sido duradero, notable y ganador de premios. Prácticamente toda la generación de la posguerra recuerda el eslogan original de M&M's: "Se derriten en tu boca, no en tu mano"®. Los anuncios de televisión han sido desde hace mucho tiempo el elemento básico del marketing de M&M's. Usando un empate natural con el consumo de golosinas en Navidad, el periodo de publicidad intensiva de M&M's tiene lugar cada diciembre. La mayoría de estos anuncios incluyen una visita de Santa Claus como invitado.

La eficacia de los personajes de M&M's ha permitido muchas formas adicionales de publicidad de apoyo. Se publican anuncios impresos que presentan a Rojo, Azul, Verde, Amarillo y Naranja en revistas tanto para niños como para adultos. El sitio Web de M&M's celebra a los personajes e incluso ofrece una biografía de cada color. Los personajes se presentan en el sitio "Hollywood Virtual", que incluye los Estudios M&M's. En 1996, los personajes eran más populares que Mickey Mouse y Bart Simpson. La mercancía de M&M's, como los cojines afelpados con la forma de estos "dulces" personajes, se vende en Internet y otras tiendas minoristas.

Fuente: Cortesía de © Rachel Epstein/The Image Works.



Se han usado varios programas interesantes de promoción y publicidad para anunciar la marca M&M's. En 1998, los chocolates M&M's se convirtieron en los "Dulces oficiales del nuevo milenio", debido en parte a la buena fortuna de que 2000 se escribe con dos emes (MM) en números romanos. También en 2000, el nombre oficial de los chocolates confitados cambió de Chocolates confitados M&M's a Chocolates confitados *con leche* M&M's, una victoria importante para Rojo, que apoyó este nombre de marca más preciso.

Durante la tragedia del 11 de septiembre de 2001, se produjeron chocolates M&M's en un empaque especial que contenía sólo los colores rojo, blanco y azul. Los chocolates se distribuyeron entre los socorristas y otros que trabajaban cerca de la Zona Cero. A las víctimas y sobrevivientes de los ataques se les entregaron aproximadamente 3 millones de dólares del producto de la venta de la edición limitada.

A finales de 2004, todos los chocolates M&M's perdieron su color en el programa de televisión *Dick Clark's Rockin' New Year's Eve*. Se planteó la pregunta: "¿Volverán los colores?" Sólo hubo M&M's negro y blanco en el mercado durante unos dos meses. Entonces, los colores regresaron con gran celebración, pregonando: "¡El chocolate es mejor a color!"

Aparte de la publicidad en medios impresos, electrónicos y televisión, M&M's participa en varias obras de beneficencia. Una de ellas es las Olimpiadas Especiales; la promoción "Conserva las envolturas para mantener vivos los sueños" recaudó más de un millón de dólares para la beneficencia. En 2003, el programa "Verano sensacional" de M&M's se usó para apoyar a la fundación de lucha contra el cáncer mamario Susan G. Komen. Se crearon chocolates especiales rosa y blanco como parte de la campaña.

El futuro de M&M's es prometedor. Todo, desde una votación para elegir un nuevo color (ganó el morado) hasta las noticias de que los chocolates se incluyeron en la dieta de la tripulación del Transbordador Espacial, contribuye a mantener la marca M&M's popular, memorable y divertida en los ojos de los amantes de las golosinas en todo el mundo.<sup>1</sup>



## PERSPECTIVA GENERAL

Si un árbol cae en el bosque y no hay nadie presente, ¿produce algún sonido? Esta pregunta filosófica se ha planteado desde hace muchos años. En el mundo de la publicidad, demasiados “árboles” caen como anuncios que nadie ve y nadie oye. Los ejecutivos de cuenta que tienen éxito en el marketing ayudan a la empresa a identificar mercados objetivo y luego encuentran los canales que llegarán a los miembros de esos mercados, tanto en situaciones de comercio al detalle como en campañas de marketing de empresa a empresa. Una vez identificadas las vías correctas, los creativos diseñan anuncios sagaces, memorables, emocionantes y persuasivos para convencer a los consumidores de que compren los productos.

La tercera sección de este libro de texto está dedicada a las herramientas de medios de la CIM. Esto incluye tanto los canales de medios tradicionales como los nuevos enfoques. En los siguientes capítulos se explican los conceptos de marketing interactivo y canales alternativos (véase la figura 8.1).

Los medios tradicionales siguen desempeñando un papel importante en el desarrollo de un programa de marketing completamente integral. Este capítulo explica los diversos canales de medios tradicionales y abarca los siguientes temas:

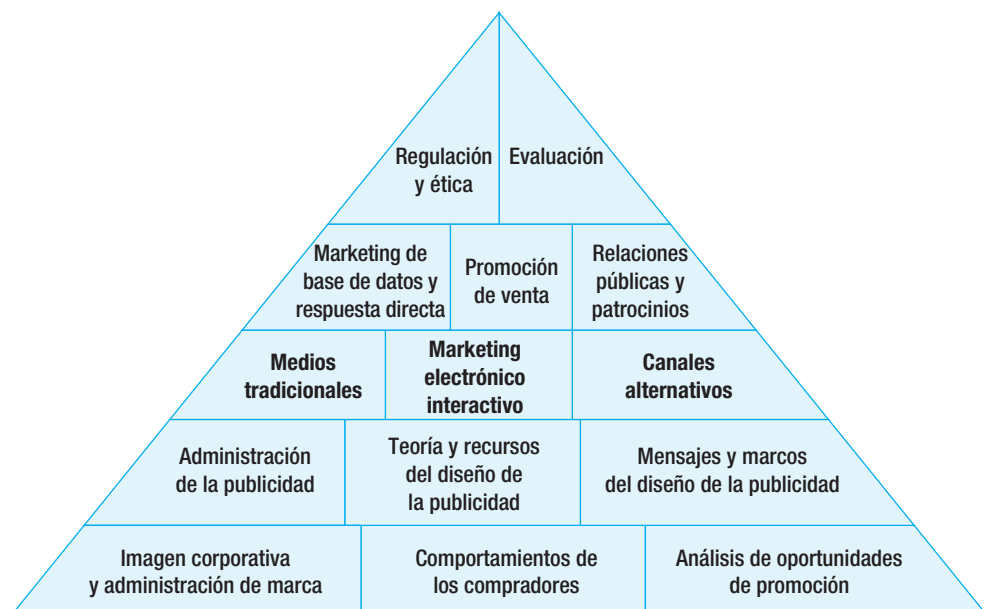
- La estrategia de medios.
- El proceso de planeación de medios y los roles del planificador y el comprador de medios.
- Objetivos de publicidad.
- Opciones de medios con base en las ventajas y desventajas de cada uno.
- Selección de medio en entornos de empresa a empresa e internacionales.

El desarrollo de una campaña de publicidad dentro del marco de un programa de comunicación integral de marketing es una función vital que ofrecen las agencias de publicidad de alta calidad. Las empresas cliente dependen de anuncios eficaces para atraer a los consumidores y convencerlos de comprar diferentes bienes y servicios. Las metas son establecer la imagen de la empresa y crear una base grande de consumidores potenciales. La selección de medios de publicidad es un elemento importante en este proceso. A continuación se presenta un repaso de los elementos del proceso de selección.

## ESTRATEGIA DE MEDIOS

Uno de los ingredientes más importantes de adaptar la campaña de publicidad al programa general de comunicación integral de marketing es preparar una estrategia de medios eficaz. La **estrategia de medios** es el proceso de analizar y elegir los medios para la campaña de publicidad y promoción.

**FIGURA 8.1**  
Panorama general de la comunicación integral de marketing



El consumidor típico lee u hojear sólo 9 de las más de 200 revistas para consumidores que hay en el mercado. Un radioescucha por lo general sintoniza sólo tres de las estaciones disponibles en un área determinada. Los televidentes ven menos de 8 de los más de 30 canales disponibles por cable o satélite y el promedio de los *ratings* de las cadenas de televisión abierta en horario estelar han disminuido más de 30 por ciento en la última década. Sencillamente, es muy complejo encontrar los lugares precisos para hablar con los clientes potenciales.

Para complicar aún más el trabajo del ejecutivo de cuenta y el comprador de medios, los precios del tiempo y espacio publicitarios han aumentado. Los presupuestos de publicidad de los clientes no se han mantenido al ritmo de la inflación. Además, existen demandas más exigentes de resultados y rendición de cuentas. Esto significa que el equipo de marketing enfrenta dificultades para localizar medios de comunicación. Una vez que la estrategia de medios se define, puede procederse a atender los demás aspectos de la selección de éstos.

## PLANEACIÓN DE MEDIOS

La planeación de medios comienza con un análisis muy cuidadoso del mercado objetivo. Requiere comprender el proceso que siguen los consumidores y empresas para realizar una compra y qué es lo que influye en la decisión final. Un método para abordar la planeación de medios es estudiar las vías posibles que los miembros de un mercado objetivo específico y definido podrían elegir en diferentes momentos en el transcurso del día. En la figura 8.2 se mencionan algunas de las opciones más comunes.

Los detalles específicos de este tipo son sumamente valiosos para formular la estrategia de medios. No basta conocer simplemente la información demográfica, como edad, sexo, ingreso y educación, para determinar los hábitos mediáticos de una persona en el mercado objetivo. La información relativa a las pautas que siguen los clientes respecto a lo que ven y oyen ayuda al equipo de marketing a diseñar mensajes que atraen a las personas indicadas. El mensaje también puede transmitirse en los mejores horarios y en los mejores lugares.

No hay dos planes de medios que sean iguales. Cada plan debe integrar la estrategia general de la CIM con tácticas de marketing específicas. Los componentes típicos de un plan de medios incluyen los siguientes elementos, que también se identifican en la figura 8.3.

Un *análisis de marketing* es una revisión exhaustiva del programa de marketing fundamental. Incluye una exposición de las ventas actuales, la participación actual en el mercado y los principales clientes que se buscarán (por demografía, estilo de vida, localización geográfica o uso del producto). Estos elementos deben reflejar una estrategia de precios compatible, basada en el producto, sus beneficios y características distintivas, así como un análisis del entorno competitivo.

Un *análisis de publicidad* expone la estrategia fundamental de publicidad y el presupuesto que se usará para satisfacer los objetivos publicitarios. La *estrategia de medios* explica las vías que se usarán y las consideraciones creativas. El *programa de medios* establece cuándo aparecerán los anuncios en cada vehículo. La *justificación y resumen* contiene las medidas del logro de las metas. También expone el fundamento de la elección de cada medio. En las siguientes secciones se describe con mayor detalle cada uno de los elementos del plan de medios.<sup>2</sup>

Hay varias personas que intervienen en la planeación de medios. Además de los ejecutivos de cuenta y los creativos, la mayoría de las agencias utilizan planificadores y compradores de medios. En las agencias pequeñas el planificador y el comprador de medios pueden ser la misma persona. En las empresas grandes, por lo general son personas diferentes.

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Una estación de radio favorita que se usa como despertador, o la que se oye durante el trayecto hacia el trabajo.</li> <li>◆ Un noticiero matutino o periódico favorito.</li> <li>◆ Publicaciones especializadas o de negocios que se examinan durante el horario de trabajo.</li> <li>◆ Una estación de radio que se oye en el horario de trabajo en las oficinas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Sitios Web favoritos que se visitan durante el trabajo.</li> <li>◆ Revistas favoritas que se leen por la noche.</li> <li>◆ Programas de televisión favoritos que se ven por la noche.</li> <li>◆ Sitios de Internet que se visitan en el tiempo libre.</li> <li>◆ Centros comerciales, restaurantes y lugares de entretenimiento que se frecuentan.</li> </ul> |
|---|---|

**FIGURA 8.2**  
Ejemplos de las ocasiones en que los trabajadores se exponen a anuncios

**FIGURA 8.3**  
Componentes de un plan de medios

- ◆ Análisis de marketing.
- ◆ Análisis de publicidad.
- ◆ Estrategia de medios.
- ◆ Programa de medios.
- ◆ Justificación y resumen.

### Planificadores de medios

El **planificador de medios** formula el programa de medios y establece dónde y cuándo se colocarán los anuncios. Los planificadores de medios trabajan en colaboración estrecha con los creativos, ejecutivos de cuenta, agencias y compradores de medios. El creativo debe estar enterado de los medios que se usarán debido al impacto en el diseño publicitario. Los anuncios de televisión se construyen de manera diferente a los anuncios para radio o periódicos.

Los planificadores de medios desempeñan funciones sumamente valiosas y son muy solicitados. El aspecto de la rendición de cuentas por los resultados de la publicidad, combinado con la necesidad de generar “rendimiento sobre la inversión” en marketing ha producido un aumento del poder que tienen las funciones de compra de medios. Los creativos tienen menos.

La planeación de medios es la base de una gran parte de la planeación estratégica. Los expertos de marketing de empresas como Procter & Gamble y Unilever consideran que la planeación de medios es la parte medular de una estrategia de comunicación. En la división Unilever de P&G, el primer paso consiste en establecer las prioridades y objetivos de la marca. A continuación, se acuerda un plan de canales de medios antes de preparar el plan de comunicación propiamente dicho y el *brief* creativo.<sup>3</sup> El reto para los compradores de medios en este entorno, según Carl Fremont de Digitas, una empresa mundial de servicios de medios, es “integrar los mensajes de marketing en toda la gama de medios y, a veces, esto implica trabajar con varias agencias para alcanzar las metas del cliente”.<sup>4</sup>

En la mayoría de los casos, el planificador de medios realiza una investigación para compaginar el producto con el mercado y los medios. Si el mercado objetivo del producto está formado por jóvenes de entre 18 y 25 años de edad, graduados universitarios, a los que les encantan las actividades al aire libre, entonces los medios deben concordar con esas características. El planificador de medios procede entonces a identificar las localizaciones ideales para los anuncios. El anuncio de los zapatos deportivos New Balance que aparece en esta sección se publicó en *Runner’s World* cerca de un artículo sobre la actividad de correr. El plan de medios debe diseñarse para encontrar la mejor forma de llegar a los clientes del cliente.

Parte de la investigación del planificador de medios es reunir información acerca de la diversidad de éstos, lo que incluye tasas de circulación de periódicos y revistas y las características de quienes usan el medio. El público espectador de un programa de televisión puede ser muy diferente del que oye una estación de radio o lee una revista. La investigación cuidadosa mejora las oportunidades de seleccionar las vías apropiadas.<sup>5</sup>

Casi todo el mundo ha oído hablar de S.O.S., las fibras metálicas impregnadas de jabón para fregar sartenes y cacerolas. Sin embargo, hace algunos años, las ventas de S.O.S. empezaron a disminuir. El producto ya no era la marca de primera mención (*top of mind*). La tarea de volver a crear conciencia de las fibras enjabonadas S.O.S. en Canadá se asignó a la agencia Palmer Jarvis DDB. Para empezar, los planificadores de medios de agencia examinaron los hábitos mediáticos del mercado objetivo primario de las fibras S.O.S. El grupo estaba compuesto por mujeres, de entre 35 y 54 años de edad, que trabajaban, tenían hijos y vivían en un hogar activo y ajetreado. Las mujeres de este grupo objetivo son lectoras asiduas de revistas. Se interesan en la decoración de interiores, entretenimiento, jardinería y cocina. Como resultado, las compras de medios se hicieron en *Canadian Living*, *Cooking at Home*, *Canadian House & Home* y

Un anuncio de los zapatos deportivos New Balance que se publicó en la revista *Runner’s World*.



Fuente: Cortesía de Paul Wakefield, New Balance Athletic Shoes Inc.

*Homemaker's*. Estas revistas representaban la mejor coincidencia de producto, mercado y hábitos mediáticos del grupo principal de consumidoras.<sup>6</sup>

### Compradores de medios

Después de seleccionar los medios, alguien debe comprar el espacio y negociar las tarifas, los tiempos y las pautas de los anuncios. Éste es el trabajo del **comprador de medios**. Los compradores de medios permanecen en contacto constante con los representantes de ventas de medios. Poseen muchos conocimientos sobre las tarifas y pautas. Los compradores de medios también están pendientes de las ofertas especiales y promociones cruzadas en los diferentes medios de comunicación (por ejemplo, radio con televisión, revistas del mismo dueño, etcétera).

El planificador de medios trabaja con el comprador de medios, el creativo y el ejecutivo de cuenta en el diseño de una campaña de publicidad. Cada uno desempeña un rol crucial en el desarrollo de un programa de comunicación integral de marketing. El reto de coordinar los esfuerzos de estas personas se intensifica cuando pertenecen a diferentes compañías, como ocurre típicamente con clientes grandes y marcas nacionales.

El tamaño de la agencia de publicidad o empresa de compra de medios por sí solo no garantiza compras eficaces. La investigación indica que hay poca conexión entre el tamaño de una agencia de publicidad y los precios que puede negociar. Un estudio indicó que las diferencias en los costos de los medios se basan en el momento de efectuar la compra (más cerca del día en que se va a publicar el anuncio) más que el tamaño de la agencia.<sup>7</sup> Otros factores importantes en las diferencias en costos son el conocimiento del mercado y la habilidad para negociar precios por paquete. Los planes de medios para anuncios de televisión varían hasta en 45 por ciento en el precio del anuncio. Un **anuncio publicitario** es la colocación por única vez de un anuncio en una estación de televisión local. Las tarifas se negocian individualmente por el número de veces que los anuncios aparecen en cada estación. Por ejemplo, un plan de medios que cuesta a una empresa 10 millones de dólares puede costarle 12 millones de dólares a otra. Los espacios en radio varían hasta en 42 por ciento y los anuncios impresos nacionales hasta en 24 por ciento.<sup>8</sup> Lo más importante es que las diferencias en la eficacia de la publicidad a menudo se relacionan con:

- La calidad de los medios elegidos (los correctos) por cada agencia.
- Creatividad.
- Responsabilidad financiera (uso que se da al presupuesto de publicidad).
- Cultura e historial de la agencia.
- Sistemas informáticos para analizar datos.
- Relaciones entre la agencia y el representante de ventas del medio.

El precio negociado es sólo uno de los elementos del éxito de un programa publicitario. La eficacia de la publicidad también queda determinada por la calidad de las selecciones hechas por el equipo de marketing y el contenido del propio anuncio. Es necesario seleccionar y comprar los medios teniendo en mente objetivos publicitarios específicos.

## OBJETIVOS PUBLICITARIOS

Al seleccionar los medios tiene lugar una revisión de los objetivos de comunicación establecidos durante el desarrollo del programa de CIM. Estos objetivos guían las decisiones relativas a la selección de medios, así como el diseño del mensaje. En la figura 8.4 se presentan los términos técnicos que se usan para describir los resultados.

**Alcance** es el número de personas, hogares o empresas del público objetivo que se exponen al medio o al mensaje por lo menos una vez durante un periodo determinado. El periodo abarca normalmente 4 semanas. En otras palabras, ¿a cuántos compradores proyectados llegó el anuncio por lo menos una vez durante un periodo de 4 semanas?



Fuente: Cortesía de Beef Checkoff Program.

El comprador de medios compra espacio en varios medios impresos para anuncios como éste.

**FIGURA 8.4**  
Terminología de objetivos publicitarios

- ◆ Alcance.
- ◆ Frecuencia.
- ◆ Impactos (OTS).
- ◆ Puntos de *rating* brutos (GRP).
- ◆ Costo por millar (CPM).
- ◆ Costo por punto de *rating* (CPRP).
- ◆ *Ratings*.
- ◆ Continuidad.
- ◆ Exposiciones brutas.

La **frecuencia** es el número promedio de veces que una persona, hogar o empresa dentro de un mercado objetivo se expone a un anuncio determinado dentro de un periodo específico (que una vez más es por lo general de 4 semanas). O, ¿cuántas veces vio el anuncio la persona durante la campaña? Un espectador típico ve el mismo anuncio que se transmite todos los días en *Wheel of Fortune* con mayor frecuencia que un anuncio que se transmite una vez en *Grey's Anatomy*, aunque el programa tiene un alcance mucho mayor. En la planeación de medios, en lugar de frecuencia, se usa comúnmente **impactos (ORS, opportunities to see)**. El término impactos se refiere a las exposiciones acumuladas logradas en un periodo determinado. Por ejemplo, si la empresa coloca dos anuncios en un programa de televisión que se transmite semanalmente, durante un periodo de cuatro semanas hay 8 OTS (4 programas × 2 anuncios por programa).

Los **puntos de *rating* brutos (GRP, gross rating points)** son una medida del impacto o intensidad de un plan de medios. Los puntos de *rating* brutos se calculan multiplicando el *rating* de un vehículo por las OTS, o número de inserciones de un anuncio. GRP da al anunciante una idea acerca de las probabilidades de que la audiencia objetivo vea realmente el anuncio. Al incrementar la frecuencia, u OTS, de un anuncio, las probabilidades de que el lector de una revista vea el anuncio también aumentan. Un anuncio que aparece en cada número de *Time* durante un periodo de 4 semanas tiene más probabilidades de que lo vean que uno que aparece sólo una vez en una publicación mensual.

El **costo** es la medida de todos los gastos relacionados con un programa o campaña de publicidad. Sin embargo, para poder comparar la rentabilidad de un medio o colocación de un anuncio con otro, se calcula una medida llamada **costo por millar (CPM)**. El CPM es costo en dólares de llegar a 1,000 miembros de la audiencia del medio. El CPM se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{CPM} = (\text{Costo de la compra del medio} / \text{Audiencia total}) \times 1,000$$

La tabla 8.1 muestra cierta información básica sobre costo y número de lectores. Las primeras tres columnas de la tabla proporcionan el nombre de la revista, el costo de un anuncio a todo color en página completa y el número total de lectores de la revista. La cuarta columna contiene una medida del CPM de cada revista. Observe que el CPM de *National Geographic* es de 16.44 dólares. Esto significa que se necesitan 16.44 dólares para llegar a 1,000 lectores

**TABLA 8.1** Información hipotética sobre revistas seleccionadas para un plan de medios

Revista	Costo de anuncio a todo color en página completa	Número total de lectores (miles)	Total CPM	Mercado objetivo (20 millones)	
				<i>Rating</i> (alcance)	Costo por punto de <i>rating</i> (CPRP)
<i>National Geographic</i>	\$ 346,080	21,051	\$16.44	16.1	\$21,496
<i>Newsweek</i>	780,180	15,594	50.03	12.2	63,949
<i>People</i>	605,880	21,824	27.76	9.4	64,455
<i>Southern Living</i>	11,370	5,733	1.98	2.4	4,738
<i>Sports Illustrated</i>	965,940	13,583	71.11	10.5	91,994
<i>Time</i>	1,324,282	21,468	61.69	15.9	83,288
<i>Travel &amp; Leisure</i>	183,216	2,205	83.09	2.3	79,659
<i>U.S. News &amp; World Report</i>	100,740	8,929	11.28	8.3	12,137

de *National Geographic*. Observe que el CPM de *Sports Illustrated* es de 71.11 dólares y el de *Travel & Leisure* es de 83.09 dólares. El número de lectores de *Travel & Leisure* es menor y, por lo tanto, su CPM es el más alto de las ocho revistas. En términos de costo por millar de lectores, la mejor compra es *Southern Living*, que sólo cuesta 1.98 dólares por millar.

Además del CPM, se puede hacer otro cálculo del costo. Una preocupación crítica es el costo de llegar a la audiencia objetivo de la empresa. Por tanto, se creó una medida llamada **costo por punto de rating (CPRP, cost per rating point)**, que es una medida relativa de la eficiencia del vehículo mediático con respecto al mercado objetivo de la empresa. El **rating** mide el porcentaje del mercado objetivo de la empresa que se expone a un programa de televisión o un artículo en un medio impreso. La siguiente fórmula se usa para calcular el costo por punto de *rating*:

$$\text{CPRP} = \text{Costo de la compra del medio} / \text{Rating del vehículo}$$

Los *ratings* de la tabla 8.1 se generaron para posibles compradores de una cámara digital de 35 mm. La tabla muestra que el *rating* de *National Geographic* es de 16.1, lo que significa que 16.1 por ciento del mercado objetivo definido para las cámaras digitales de 35 mm lee *National Geographic*. El CPRP de *National Geographic* es de 21,496 dólares. Éste es el costo promedio por cada punto de *rating*, o de cada 1 por ciento de la audiencia objetivo de la empresa (compradores de cámaras digitales de 35 mm). No todos los lectores de una revista forman parte de su mercado objetivo. El CPRP mide de forma más precisa la eficiencia de la campaña de publicidad que el CPM. Observe que el CPRP más bajo corresponde a *National Geographic*, *Southern Living* y *U.S. News & World Report*.

El CPRP proporciona una medida relativa de la exposición del alcance en función del costo. Por ejemplo, cuesta 21,496 dólares llegar a 1 por ciento, o 200,000, de los 20 millones que forman el mercado objetivo de esta empresa que leen *National Geographic*. Cuesta 91,994 dólares llegar a 1 por ciento, o 200,000, que leen *Sports Illustrated*. Llegar a 1 por ciento, o 200,000, que leen *Southern Living* sólo cuesta 4,738 dólares. Ya que *Southern Living* es tan eficiente, ¿por qué no el planificador de medios hace toda la publicidad en esa revista? La respuesta radica en el *rating* de *Southern Living*. La publicidad en sólo esa revista alcanza únicamente a 2.4 por ciento (o 480,000) de la audiencia objetivo, lo que significa que 97.6 por ciento del mercado objetivo no lee *Southern Living*, y no estaría expuesto al anuncio. Por tanto, es necesaria otra revista o medio de comunicación para llegar a dicho público. Este ejemplo explica por qué la diversidad de medios es esencial para llegar a una porción grande del mercado objetivo de una empresa.

Para analizar más a fondo si un anuncio ha llegado al mercado objetivo con eficacia, se calcula un valor de **CPM ponderado (o demográfico)**, como sigue:

$$\text{CPM ponderado} = \frac{\text{Costo de la publicidad} \times 1,000}{\text{Audiencia real alcanzada}}$$

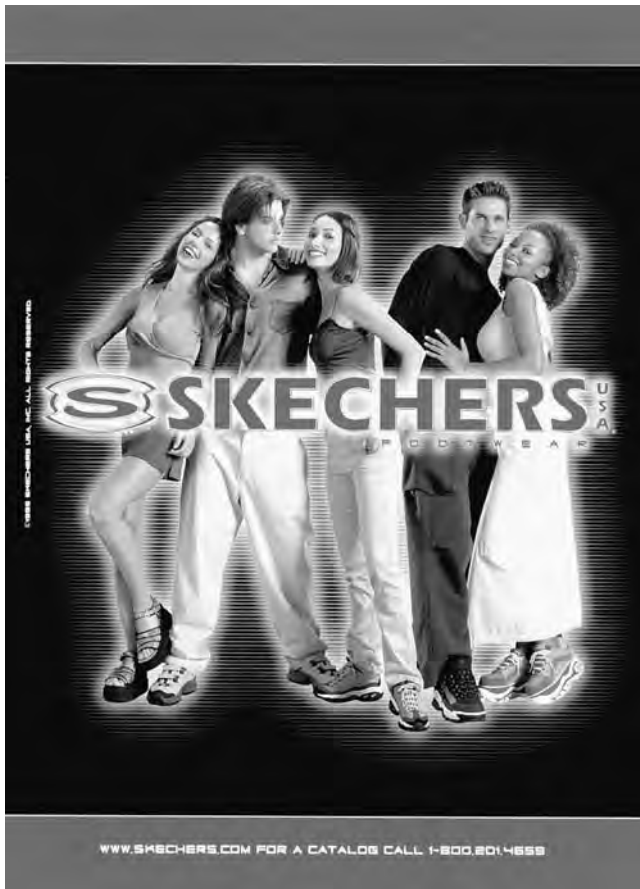
Por ejemplo, si el costo de un anuncio en *Sports Illustrated* es de 115,000 dólares y la revista llega a 4,200,000 lectores, el CPM estándar sería de 27.38 dólares. Si el anuncio está dirigido a los padres de jugadores de la liga infantil de béisbol y la investigación indica que 600,000 de los lectores de *Sport Illustrated* son padres de familia de la liga infantil, el resultado sería.

$$\text{CPM ponderado} = \frac{\$115,000 \times 1,000}{600,000} = \$191.66$$

Esta cifra se podría comparar con cifras correspondientes a *Sporting News*, *ESPN Magazine* y otras revistas deportivas.

La **continuidad** es la pauta de exposición o programa utilizado en la campaña de publicidad. Como se explicó en el capítulo 5, los tres tipos de pautas son: continua, de pulsación e intermitente. Una campaña continua usa tiempo en los medios en sucesión constante. El anuncio de Skechers que aparece en esta sección podría presentarse en un programa continuo. Para ello, las compras de medios corresponderían a espacio publicitario en revistas específicas durante un periodo de 1 a 2 años. Si se usan anuncios diferentes y se alternan, los lectores no se aburrirán, porque verán más de un anuncio del mismo producto. Una cadena de tiendas, como JCPenney, podría usar un programa de pulsación y colocar anuncios en diversos medios a lo largo de todo el año, pero incrementando el número de anuncios durante periodos cortos alrededor de días festivos, como Navidad, el Día de Acción de Gracias, el Día del Trabajo, el





Fuente: Cortesía de Skechers USA Inc.

Anuncio que promueve la marca Skechers.

Día de las Madres, el Día del Padre y la Pascua. La meta de la publicidad de pulsación es llegar a los consumidores cuando hay más probabilidades de que efectúen compras o adquieran cierta mercancía, por ejemplo, durante la temporada navideña de compras. Así, un anuncio de Barnes and Noble poco antes de Navidad puede estimular a los consumidores a comprar tarjetas de regalo de Barnes and Noble. Un centro turístico para esquiar probablemente usaría una campaña intermitente (o discontinua) con anuncios durante las temporadas de otoño e invierno, pero ninguno durante la primavera y verano.

El último objetivo que los anunciantes consideran es el concepto de *exposiciones*. El número de **exposiciones brutas** es el total de veces que la audiencia está expuesta a un anuncio. No toma en consideración qué porcentaje de la audiencia total verá el anuncio. La tabla 8.1 indica que el número total de lectores de *National Geographic* es de 21,051,000. Si se colocaran seis inserciones en *National Geographic*, la multiplicación del número de inserciones por el número de lectores produciría un total de 126 millones de exposiciones.

## LOGRO DE OBJETIVOS PUBLICITARIOS

Un problema constante que enfrentan los anunciantes es decidir cuántas veces debe exponerse una persona a un anuncio para que éste produzca impacto. La mayoría coincide en que una sola exposición no basta. El descubrimiento del número real ha inspirado muchos debates. Algunos argumentan que se necesitan tres exposiciones. Otros opinan que hasta 10. La regla básica, establecida por Herbert Krugman, dice que se necesita un mínimo de tres exposiciones para que un anuncio sea eficaz. Se trata de la *hipótesis de tres exposiciones*. La

mayoría de los planificadores de medios la han adoptado desde hace muchos años.<sup>9</sup>

En la actualidad, muchos anunciantes creen que las tres exposiciones no bastan para influir en la mente del consumidor, sobre todo por el grado de saturación que existe. Ésta también afecta los tipos de objetivos que las empresas tratan de lograr. Por ejemplo, casi siempre es más fácil incrementar la conciencia de marca que crear la imagen de marca. Es más sencillo llamar la atención que mantener el interés de alguien durante el tiempo suficiente para convencerlo de algo sobre la imagen de la marca. Además, una marca famosa que es la primera opción de la mayoría de los consumidores puede cumplir su objetivo con menos exposiciones al anuncio que una marca menos conocida.

La búsqueda para descubrir el número mínimo de exposiciones que se necesitan para ser eficaz se basa en dos conceptos: frecuencia efectiva y alcance efectivo. El **alcance efectivo** es el *porcentaje de una audiencia* que debe exponerse a un mensaje particular para lograr un objetivo específico. La **frecuencia efectiva** se refiere al *número de veces* que la audiencia objetivo debe exponerse a un mensaje para lograr un objetivo específico, lo que implica que existe algún número mínimo de exposiciones.

La frecuencia efectiva y el alcance efectivo son cruciales. Un número limitado de exposiciones significa que el anunciante no podrá cumplir los objetivos que persigue. Por otro lado, demasiadas exposiciones son un desperdicio de recursos. La meta es descubrir la combinación óptima de alcance y frecuencia para lograr los objetivos deseados sin experimentar rendimientos decrecientes producidos por anuncios adicionales. Recuerde que la combinación óptima para un objetivo relacionado con el reconocimiento de marca es diferente si el objetivo se relaciona con la recordación de marca.

Cuando el objetivo es aumentar el reconocimiento de marca, el énfasis se pondrá en la presentación visual del producto o el logotipo. La meta es crear o fortalecer el vínculo en la estructura de conocimiento de la persona entre la marca y otros nodos de conocimiento que ya existen. En lugar de que el individuo recuerde el nombre de la marca, el anunciante necesita que la persona lo reconozca, así como su logotipo en la tienda o en un anuncio. En esta situación, los anunciantes tienen que incrementar el alcance, exponiendo a un porcentaje máximo

de la audiencia objetivo al nombre, logotipo y punto de venta de la marca. Los medios que sirven para maximizar el alcance incluyen la televisión, las vallas publicitarias, las revistas, Internet y el correo directo.<sup>10</sup>

Cuando el objetivo es incrementar la recordación de la marca, la frecuencia es más importante que el alcance. Se requiere repetición para arraigar una marca en la memoria cognitiva del consumidor. La repetición aumenta las probabilidades de que una marca específica venga a la mente. Cuando el nombre de un restaurante se menciona varias veces en un comercial de 30 segundos, es más probable que el nombre sea recordado que si sólo se mencionase una o dos veces. En términos de la selección de medios, la televisión, radio, periódicos e Internet ofrecen el potencial de alta frecuencia.<sup>11</sup> La figura 8.5 compara la recordación con el reconocimiento de marca.

Existen otros elementos que pueden mejorar también la frecuencia y el alcance efectivos. Éstos incluyen el tamaño, la colocación y la duración de un anuncio. Un anuncio pequeño en una revista no crea el mismo impacto que un anuncio grande. En publicidad por televisión, un anuncio en medio de una secuencia de comerciales por lo general tiene menos impacto que los anuncios que aparecen al principio y al final de la serie. Si una empresa usa comerciales de televisión de 15 segundos, la frecuencia efectiva puede requerir seis exposiciones. En comparación, un comercial más extenso, de 45 segundos, puede requerir sólo cuatro exposiciones para ser recordado.

Otro factor importante que afecta estos objetivos es el número de medios distintos que se usan en una campaña de publicidad. Por lo general, una campaña que tiene dos anuncios en dos tipos de medios, como televisión y revistas, tiene mayor alcance efectivo que una campaña en un solo medio; por ejemplo, sólo revistas.

En años recientes, numerosas compañías de medios han diseñado modelos computarizados para optimizar el alcance y la frecuencia, como *Nielsen SAVE*, que examina las alternativas de televisión por cable y calcula el valor de cada una usando criterios como los datos de audiencia de Nielsen TV (*ratings*), información sobre compra de productos, datos de grupos de preferencias de los clientes y datos de sistemas específicos. Otra versión, el software *ADPlus*, combina información de alcance y frecuencia con información sobre la mezcla de medios, datos presupuestarios e información personalizada para cada anunciante. *Adware* proporciona información de *ratings* de Arbitron y Nielsen, calcula costos de medios y está diseñada para proyectar los puntos de *rating* brutos.

Los programas que evalúan el alcance y frecuencia efectivos se basan en la teoría de las probabilidades y se diseñan para ayudar al equipo de marketing a distribuir de manera eficaz el dinero para publicidad. La interacción de un comercial de televisión llamativo y un anuncio en una revista con texto que explica las características del producto puede tener efectos de sinergia gracias a los cuales, los anuncios combinados son más potentes que el impacto de cualquiera de ellos por sí solo.

### Teoría del carácter reciente

Una nueva teoría cuestiona la hipótesis tradicional de las tres exposiciones. Se llama *teoría del carácter reciente*. Esta teoría postula que la atención del consumidor es selectiva y se centra



Fuente: Cortesía de Keepsake American Achievement Corporation AAC Group Holding Corp.

El alcance efectivo y la frecuencia efectiva son medidas importantes para evaluar los anuncios, como éste de Keepsake.

Objetivo	Reconocimiento de marca	Recordación de marca
Meta	Crear o fortalecer los vínculos mentales.	Colocar la marca en el conjunto evocado.
Método	Incrementar el alcance.	Incrementar la frecuencia (repetición).
Mejores medios	Televisión. Vallas publicitarias. Revistas. Internet. Correo directo.	Televisión. Radio. Periódicos. Internet.

**FIGURA 8.5**  
Reconocimiento de marca y recordación de marca



Con base en la teoría del carácter reciente, es probable que una mujer que busca unas botas de esquiar repare en este anuncio.

y reaccione favorablemente. Esto significa que un miembro del centro de compras de una empresa que desea adquirir una nueva copiadora se fijará más en los anuncios de copadoras. Una persona que no necesita comprar una copiadora hará caso omiso del mismo anuncio. Lo mismo es válido en los mercados de consumo: una persona que necesita unos pantalones vaqueros se fija en los anuncios de ropa, sobre todo en los de este tipo de pantalones.

La teoría del carácter reciente también indica que el impacto de la publicidad se disipa con el tiempo, incluso si las personas reparan en el anuncio. La saturación y la sobrecarga de información que los consumidores experimentan implican que las secuelas de la publicidad tienden a ser escasas. Por tanto, las empresas deben anunciarse casi de continuo para garantizar que el anuncio esté frente al comprador cuando éste piense en efectuar una compra.

Una diferencia importante de la teoría del carácter reciente es la idea de que una sola exposición al anuncio es suficiente para infundir en la audiencia cuando la persona o empresa necesita el producto que se promueve. Es posible que no se necesiten más exposiciones. La estrategia publicitaria que coincide con la teoría del carácter reciente propaga el mensaje utilizando una variedad de medios, y cada uno de ellos ofrece exposición limitada por semana o periodo. En el caso de la venta de un seguro complementario de gastos médicos para los ancianos, las revistas como *Senior Living*, los comerciales de televisión en los programas locales de noticias y el tiempo, y los anuncios en periódicos pueden alcanzar con rapidez al público objetivo de manera rentable. Dicho método, que maximiza el alcance, logra más que aumentar la frecuencia.

En el sector de empresa a empresa, la aplicación de la teoría del carácter reciente implica que los anuncios deben aparecer en varios medios y durante un periodo más extenso, en lugar de insertar una serie de anuncios en una publicación especializada. Muchas veces, hay varias personas que son miembros del centro de compras y cada una tiene diferentes responsabilidades. Para asegurar que cada una de ellas vea el anuncio, la clave reside en colocar anuncios en todas las publicaciones que dichas personas podrían leer. Para facilitar el proceso de compras de una empresa que desea adquirir un sistema de audioconferencias, el comprador de medios compra espacio en publicaciones especializadas y revistas de recursos humanos, ventas y negocios. Esto aumenta las probabilidades de que el mensaje llegue efectivamente a los miembros del centro de compras. Es posible que una exposición baste para cada persona, ya que ésta busca información y está preparada para tomar una decisión de compra. Para llegar al personal empresarial que viaja con frecuencia, en fechas recientes Polycom colocó un anuncio en la revista *Sky* de Delta Airlines, porque ofrece más probabilidades de que más de un miembro del centro de compras vea el anuncio durante un vuelo.

Una vez que el comprador de medios, el planificador de medios, el ejecutivo de cuenta y los líderes de la empresa se ponen de acuerdo respecto a los objetivos básicos de la campaña de publicidad, proceden a seleccionar los medios que se utilizarán. La meta es identificar las combinaciones lógicas de medios. En la siguiente sección se examinan los medios tradicionales que están disponibles.

en sus necesidades y deseos particulares. También se basa en la idea que a causa de la saturación, la publicidad sólo tiene efecto a corto plazo y las respuestas a la publicidad se disipan rápidamente, dejando pocas secuelas.<sup>12</sup>

La hipótesis tradicional de las tres exposiciones se basa en el valor de intrusión de los anuncios y la idea que los anuncios pueden producir impacto en la audiencia independientemente de las necesidades o deseos de las personas. El **valor de intrusión** es la capacidad de los medios o de un anuncio para imponerse al espectador sin la atención voluntaria de éste.

La premisa de la teoría del carácter reciente es que los consumidores tienen procesos de atención selectiva al considerar los anuncios. Prestan más atención a los mensajes que podrían satisfacer sus necesidades o deseos. Cuanto más próximo o reciente sea un anuncio a una compra, más eficaz será. Además, cuando un consumidor contempla una compra del producto anunciado en el futuro próximo, es más probable que preste atención al anuncio

## SELECCIÓN DE MEDIOS

Existe una variedad de medios publicitarios. Una parte importante del diseño de la buena publicidad es combinar eficazmente dichos medios. Para ello, es necesario comprender las ventajas y desventajas de cada uno.

### Televisión

Durante muchos años, la televisión tuvo la reputación de ser el medio publicitario más glamoroso. Una empresa que tenía una campaña publicitaria en televisión disfrutaba de más prestigio. Para algunos, la publicidad en televisión sigue siendo la mejor opción. En la actualidad un comercial de televisión puede ser o no la mejor opción.

La tabla 8.2 presenta una lista de las ventajas y desventajas de la publicidad en televisión. Como se muestra, la televisión ofrece a los anunciantes la cobertura más extensa y el mayor alcance que cualquier otro medio. Un solo anuncio puede llegar a millones de espectadores simultáneamente. A pesar de que el costo total de transmitir el anuncio es alto, el costo por contacto es relativamente bajo. Este *costo bajo por contacto* justifica, por ejemplo, gastar dos millones de dólares por un comercial de 30 segundos en el Súper Tazón.

Además, la televisión tiene la ventaja del *valor de intrusión*, que es la capacidad de un medio o anuncio de imponerse a un espectador sin su atención voluntaria. Los comerciales de televisión que tienen una tonadilla musical pegajosa, contenido sexy o humor pueden captar la atención inmediata del telespectador. La televisión brinda muchas oportunidades para la creatividad en el diseño publicitario. Se pueden incorporar imágenes visuales y sonidos para captar la atención y presentar mensajes persuasivos. En televisión los productos y servicios pueden demostrarse de una manera en la que no es posible hacerlo en anuncios impresos o radiofónicos.

Sin embargo, la *saturación* es el problema principal de la publicidad en televisión. Hace cinco años, el horario estelar promediaba 16 minutos y 26 anuncios por hora de programación. Estas cifras han aumentado subrepticamente hasta llegar a alrededor de 19 minutos y 31 anuncios por hora. Cierta programa de televisión tenía un total de 24 anuncios dentro de un programa de 30 minutos, lo que significaba que 11 minutos de los 30 de duración estaban dedicados a la publicidad. Las pausas comerciales de cuatro y cinco minutos de duración ya no son algo fuera de lo común.<sup>13</sup> Como resultado, muchos espectadores cambian de canal durante los comerciales. Así, los mensajes al principio o cerca del final de la pausa generan la mejor recordación. Los que aparecen en medio prácticamente no tienen efecto. Por tanto, la saturación dificulta que un solo mensaje tenga gran influencia.

Otro método que algunos espectadores usan para evitar la saturación es una grabadora de video digital (DVR), para grabar sus programas favoritos y verlos después. En la actualidad, 20 por ciento de los telespectadores usan una DVR. El temor de los anunciantes es que los consumidores omitan ver los comerciales. Sin embargo, algunos estudios indican que menos de la mitad usan el avance rápido para omitir los comerciales. Además, la mayoría ve el programa de televisión el mismo día que lo graba, y 75 por ciento lo ha visto al final del siguiente día. Esto significa que los anuncios sensibles al tiempo se ven al poco tiempo de que se transmitieron por primera vez.<sup>14</sup>

Los comerciales de televisión tienen *duración breve*. Sesenta y nueve por ciento de los comerciales nacionales producidos el año pasado fueron de 30 segundos. De vez en cuando, un anunciante compra un comercial de 15, 45 o 60 segundos, pero esto es raro. Otra desventaja

**TABLA 8.2** Publicidad en televisión

#### Ventajas

1. Gran alcance.
2. Alto potencial de frecuencia.
3. Costo bajo por contacto.
4. Valor de intrusión alto (movimiento, sonido).
5. Oportunidades creativas valiosas.
6. Posibilidades de segmentación en televisión por cable.

#### Desventajas

1. Mayor saturación.
2. Nivel bajo de recordación debido a la saturación.
3. Cambio de canal durante los comerciales.
4. Poca cantidad de texto.
5. Costo alto por anuncio.

Fuente: Cortesía de Zhender Communications.



Un boceto gráfico (storyboard) producido por Zhender Communications para un comercial de televisión.

de la televisión es el alto costo por comercial, no sólo por el tiempo del medio, sino también en términos de costos de producción. La producción de comerciales sobresalientes suele ser muy cara. El costo promedio de producir un comercial nacional de 30 segundos es de 358,000 dólares. Los honorarios de producción representan la mayor parte del costo (236,000 dólares en promedio). Otros costos incluyen los honorarios del director (23,000 dólares), edición y posproducción del comercial (45,000 dólares) y honorarios del creativo, mano de obra y música (34,000 dólares).<sup>15</sup>

Cuando los comerciales de televisión se transmiten con demasiada frecuencia pierden rápidamente la capacidad de captar el interés de los televidentes. Las empresas se ven obligadas a cambiar los anuncios por algo nuevo antes de que los consumidores se cansen y dejen de prestarles atención, aunque el equipo de marketing quiera transmitir un anuncio el tiempo suficiente para recuperar los costos de producción.

Es muy complejo elegir los mejores puntos de distribución para un comercial de televisión. La meta es seleccionar programas específicos que lleguen al público objetivo de la empresa. Muchos programas de televisión por cable proporcionan audiencias bien definidas.

Para darse una idea de cómo le fue a un anuncio en términos de llegar a una audiencia, se calcula el *rating* de un programa determinado. La fórmula típica del *rating* es:

$$\text{Rating} = \frac{\text{Número de hogares que sintonizan un programa}}{\text{Número total de hogares que componen el mercado}}$$

En Estados Unidos, aproximadamente 109.7 millones de hogares tienen televisores. Para calcular el *rating* de un episodio de *American Idol*, si el número de hogares que vio el final de la temporada fue de 17.8 millones, el *rating* sería:

$$\text{Rating} = \frac{17,800,000}{109,700,000} = 16.2$$

A continuación, si el anunciante estuviera interesado en el porcentaje de hogares que realmente estaban viendo la televisión a esa hora, se puede calcular la participación del programa en el total. Si 71 millones de los 109.7 millones de hogares tenían el televisor encendido durante la hora en que se transmitió *American Idol*, la participación sería:

$$\text{Participación} = \frac{\text{Número de hogares que sintonizaron } American\ Idol}{\text{Número de hogares con un televisor encendido}} = \frac{17,800,000}{71,000,000} = 25$$

Un *rating* de 16.2 significaría que 16.2 por ciento de todos los televisores de Estados Unidos sintonizaban *American Idol*. Una participación de 25 significa que 25 por ciento de los hogares que tenían el televisor encendido vieron el programa.

No existe garantía de que los televidentes vieron el comercial. Los *ratings* y las participaciones son sólo indicadores de cómo le fue al programa. Los *ratings* se usan para establecer las tarifas de publicidad. Cuanto más alto sea el *rating* de un programa, tanto más se cobra. Por ejemplo, *American Idol* tenía *ratings* de entre 15 y 20 por ciento la mayor parte de las semanas, y un comercial de 30 segundos costaba alrededor de 600,000 dólares. *Grey's Anatomy* tenía *ratings* de alrededor de 16.1 por ciento, y el comercial de 30 segundos costaba 419,000 dólares. En contraste, el costo de un comercial de 30 segundos en *Two and a Half Men*, que tiene *ratings* de 10.3, era de alrededor de 231,000 dólares.<sup>16</sup> La figura 8.6 presenta una lista de algunos programas de televisión populares y el costo de un comercial de 30 segundos.

ACNielsen es la organización principal que calcula y anuncia los *ratings* y participaciones. La empresa también proporciona información de canales locales referente a las participaciones de las estaciones en los mercados locales, conocidos como *áreas designadas de marketing* (DMA, *designated marketing areas*). Las técnicas que emplea ACNielsen para recopilar datos incluyen diarios escritos por televidentes que informan lo que vieron, medidores de audiencia que registran automáticamente lo que se ve y medidores de personas que permiten dar seguimiento a los hábitos de cada miembro de la familia en cuanto a ver la televisión.

Programa de televisión	Costo
<i>American Idol</i>	\$600,000
<i>Grey's Anatomy</i>	419,000
<i>Desperate Housewives</i>	394,000
<i>The Simpsons</i>	315,000
<i>Heroes</i>	296,000
<i>CSI</i>	248,000
<i>Two and a Half Men</i>	231,000

**FIGURA 8.6**  
Costo de un comercial de  
30 segundos

Fuente: Basado en Brian Steinberg, "Ads on ABC Most Expensive at Season Bow," *TV Week* (30 de septiembre de 2007). ([www.tvweek.com/news/2007/09/exclusive-sunday\\_night\\_costs\\_t.php](http://www.tvweek.com/news/2007/09/exclusive-sunday_night_costs_t.php)).

Estas cifras se pueden afinar aún más para ayudar a los anunciantes a entender si un anuncio llegó al mercado objetivo. Dentro de las categorías de *rating* y participación, los televidentes pueden subdividirse con base en ciertos datos demográficos, como:

- Edad.
- Ingreso.
- Género.
- Nivel educativo.
- Raza u origen étnico.

Las organizaciones que preparan este tipo de información incluyen a Nielsen Media Research; Starch INRA; Hooper, Inc.; Mediamark Research, Inc.; Burke Marketing Research; y Simmons Market Research Bureau. Para un equipo de publicidad puede ser sumamente útil conocer que los espectadores de *CSI: Miami* tienden a ser universitarios, mayores de 40 años, y tienen ingresos anuales superiores a 50,000 dólares. Si es posible sumar la información psicográfica (por ejemplo, que las personas que ven el programa votaron en su mayoría por los demócratas en la pasada elección), el anunciante tiene una idea acertada de si se trata de la mejor audiencia para un determinado anuncio o campaña.

En el caso de anunciantes locales y regionales, la mejor opción para la publicidad en televisión es la compra de tiempo de anuncios por mercado. En muchos casos, las marcas nacionales complementan los comerciales nacionales con compras de tiempo de anuncios para mercados seleccionados. Los planificadores de medios hacen esto sobre todo por el elevado costo del tiempo publicitario en televisión nacional y porque entre 75 y 80 por ciento del tiempo en horario estelar se agota durante la primavera, poco después de que se pone a la venta. Si selecciona los noticieros matutino y nocturno locales y el acceso local en horario estelar, el planificador de medios puede generar más GRP a un menor costo que si comprara sólo tiempo comercial nacional.

Existen dos medidas que pueden usarse como ayuda en la selección de tiempo de anuncios por mercado: el índice de desarrollo de marca y el índice de desarrollo de categoría. El *índice de desarrollo de marca* (BDI, *brand development index*) es el porcentaje de ventas de una marca específica en el mercado dividido por el porcentaje que el mercado local representa del total de hogares en Estados Unidos. El *índice de desarrollo de categoría* (CDI, *category development index*) es el porcentaje de las ventas de la categoría en el mercado específico dividido por el porcentaje de la participación de mercado de los hogares estadounidenses.<sup>17</sup> Para ilustrar, la ciudad de Miami tiene 1.4 por ciento del total de la población de Estados Unidos. Para calcular el BDI y el CDI de un producto, como el jabón de baño Ivory, se necesitan varias cifras. Primero, 4.6 por ciento del total de ventas de Ivory en Estados Unidos tienen lugar en Miami. Esto produce un BDI de 329 (4.6/1.4). Las ventas de la categoría de jabones de baño en Miami representan 3.3 por ciento del total de las ventas de jabones de baño en Estados Unidos. Esto equivale a un CDI de 236 (3.3/1.4). Los índices BDI y CDI indican que Ivory tiene un porcentaje mayor del total del mercado de jabones de baño en Miami que en el de otros mercados de Estados Unidos. Esta información se puede comparar después con las cifras de ventas en otros mercados para darse una idea de dónde se está vendiendo bien el jabón Ivory y dónde son menos sólidas las ventas.

Otro factor que puede tomarse en consideración antes de tomar la decisión de comprar tiempo de anuncios por mercado en Miami es la *información sobre las tendencias*. Si el BDI ha estado disminuyendo desde hace algunos meses o años, tal vez convenga comprar más

Fuente: Cortesía de Frank LaBua; Pearson Education/PH College.



Las botanas se anuncian a menudo en televisión.

tiempo en la televisión por anuncio para invertir la tendencia descendente. Por otro lado, si el análisis de tendencias muestra una participación de mercado constante o creciente, el equipo de marketing de Ivory podría reducir el tiempo de publicidad en televisión local de Miami y traspasar ese dinero para invertirlo en publicidad en otros mercados locales en donde las ventas son menores.

En general, la televisión todavía tiene una gran audiencia que es atractiva para las empresas que venden bienes y servicios en mercados objetivos generales. Dichos mercados incluyen la mayoría de los bienes duraderos (lavadoras, secadoras, automóviles, etcétera), productos de primera necesidad (detergente, jabón, desodorante), productos de atractivo general (botanas, cervezas, refrescos y sitios de Internet), y diversos artículos de lujo dirigidos a grupos grandes (cruceiros, parques temáticos y tarjetas de crédito).

Los anunciantes de empresa a empresa usan la televisión por varias razones. Primera, los miembros del centro de compras empresarial ven la televisión. Segunda, la creciente saturación publicitaria en las publicaciones especializadas y medios de negocios tradicionales hacen más deseables los comerciales por este medio. Tercera, los anuncios dirigidos a empresas ahora usan más recursos emocionales y la televisión muestra las emociones de manera eficaz. Cuarta, una fuerte identidad de marca es un factor creciente en el sector de empresa a empresa y los anuncios de televisión pueden fortalecerla. Por último, la televisión llega a los miembros del centro de compras cuando no están preocupados por otros asuntos de trabajo. En consecuencia, pueden ser más receptivos a los mensajes publicitarios.

### Radio

La radio no es tan glamorosa como la televisión. Es más difícil atraer a creativos talentosos para que preparen anuncios de radio. Al mismo tiempo, un anuncio inteligente, bien colocado, es un mensaje personal (del locutor al conductor de un automóvil atascado en el tránsito). Muchas empresas locales pequeñas dependen en buena medida de la publicidad en radio. La mayoría de los anuncios de radio se producen localmente con presupuestos reducidos. La tabla 8.3 resume las ventajas y desventajas de la publicidad en este medio.

La radio ofrece varias ventajas. Para ayudar al radioescucha a recordar el mensaje, los anunciantes hábiles crean una imagen vívida que el público puede visualizar o usan la repetición. Es importante ayudar al consumidor a trasladar el anuncio de la memoria de corto plazo a la de largo plazo. Existen varios efectos de sonido y melodías alegres que ayudan en este proceso. Gracias a la repetición, una persona oye un anuncio con la frecuencia suficiente para recordarlo, al igual que repetir un número de teléfono o una dirección de correo electrónico ayuda a recordar números o letras.

Una estación de radio tiene mercados objetivo definibles con base en su formato. Ciertos formatos (radio hablada, música suave, canciones de antaño, etcétera) atraen audiencias simi-

**TABLA 8.3** Publicidad en radio

Ventajas	Desventajas
1. Se promueve la recordación.	1. Tiempo de exposición breve.
2. Mercados objetivo más limitados.	2. Nivel bajo de atención.
3. La música del anuncio puede concordar con la programación de la estación.	3. Pocas oportunidades para llegar a una audiencia nacional.
4. Alto potencial de segmentación.	4. Duplicación de objetivos cuando varias estaciones usan el mismo formato.
5. Flexibilidad para crear anuncios nuevos.	5. Sobrecarga de información.
6. Los anuncios se pueden modificar para adaptarlos a las condiciones locales.	
7. Intimidad (con los locutores y personalidades de la radio).	
8. Móvil (la gente puede llevar sus radios a todas partes).	
9. Oportunidades creativas con música y otros sonidos.	

lares. Esto significa que una empresa puede anunciarse en un tipo específico de estación en todo el país. Campbell's descubrió que los anuncios de radio eran una forma eficaz de promover su Chunky Soup usando una promoción cruzada con la National Football League. La empresa se anunció en estaciones deportivas dirigidas a audiencias principalmente masculinas con jugadores de fútbol americano que elogiaban el sabor de Chunky Soup.<sup>18</sup>

La radio se ha convertido en una alternativa viable para llegar a los hispanos que viven en Estados Unidos, que tienden a oír radio más que la población en general. En la actualidad, hay más de 600 estaciones de radio en español que llegan a más de 95.5 por ciento de todos los hispanos mayores de 12 años. La publicidad nacional en las estaciones hispanoparlantes ha aumentado por encima de 10 por ciento. The Miller Brewing Company firmó hace poco un contrato de 100 millones de dólares con Univisión. El paquete incluyó anuncios de radio, televisión e Internet dirigidos al mercado hispano. Miller Brewing integró los anuncios de televisión radio e Internet para reflejar mensajes especialmente diseñados para hispanos.<sup>19</sup>

Los anunciantes de radio también examinan el *rating* y la participación de un programa, así como el número estimado de personas que oyen un programa. La organización principal que calcula estas cifras de las estaciones locales es Arbitron. Radio's All-Dimension Audience Research (RADAR) informa los *ratings* de las cadenas nacionales de radio.

Las estaciones de radio ofrecen *flexibilidad* considerable y plazo de entrega breve. Los comerciales pueden grabarse y transmitirse al aire en pocos días y, a veces, en cuestión de horas. Los anuncios pueden cambiarse con rapidez. Esto es especialmente útil en los mercados volátiles o en el sector minorista para empresas que necesitan modificar los artículos que están de oferta. Una empresa nacional puede modificar los anuncios para adaptarlos a las condiciones locales. Un fabricante puede crear un anuncio nacional y cambiarlo para cada distribuidor o minorista que venda la mercancía del fabricante. General Motors ofreció a sus 3,800 concesionarias en Estados Unidos anuncios de radio producidos a nivel nacional para anunciar la marca certificada GM de vehículos usados. El anuncio nacional era de una calidad superior a la que puede producirse por lo general a nivel local y proporcionó uniformidad en todo Estados Unidos para GM. Los distribuidores locales pueden personalizar los anuncios con información local, como el domicilio del distribuidor, número de teléfono o sitio Web.<sup>20</sup>

Otra ventaja importante de la radio es la *intimidad*. Los radioescuchas a menudo se sienten *cerca* de algunos locutores y personalidades de la radio. Esta cercanía crece con el tiempo. Escuchar a la misma persona se vuelve algo personal e íntimo, en especial si el radioescucha tiene una conversación con el locutor durante un concurso o cuando pide una canción. El lazo o nivel de intimidad da a la personalidad radiofónica un nivel superior de credibilidad y una ventaja a los bienes y servicios que dicha celebridad promueve. Ningún otro medio ofrece esta ventaja.

Elizabeth Arden usó la radio para lanzar la línea Skinsimple de productos para el cuidado de la piel. Las ventas aumentaron en promedio 18 por ciento en las 3 semanas siguientes al inicio de la emisión de los anuncios en 30 mercados. Según Greg Griffin, vicepresidente de marketing de Elizabeth Arden: "El radioescucha se muestra más receptivo al mensaje... en especial cuando los locutores tienen libertad para divertirse con las promociones y conversar sobre la marca, los consumidores no sienten como si fuera un anuncio".<sup>21</sup>

La radio también es *móvil*. La gente lleva aparatos de radio a la playa, el estadio, el trabajo y los días de campo. Se oye en el hogar, en el trabajo y en el camino entre uno y otro. Ningún otro medio permanece con tanta audiencia.

Pero la radio también tiene desventajas. Una es el *tiempo de exposición breve* de un anuncio. Como la televisión, la mayoría de los anuncios en este medio sólo duran 15 o 30 segundos. Los radioescuchas que realizan otras actividades, como conducir o trabajar en una computadora, tal vez no presten mucha atención. Además, a menudo la gente lo usa como fondo para acallar otras distracciones, en especial en el trabajo.

Don't be  
"Outside Looking in"

GIN BLOSSOMS

With Special Guests  
The Joe Fund and Jenkins Dirt

Listeners appreciation party!

This Saturday • June 22 • 5:00pm • Memorial Hall

Tickets on sale now at [mix95.1.com](#)

Memorial Hall Box Office, Joplin • Dillon's, Joplin • Ron's IGA, Pittsburg  
Purchase Online: [www.actionmarketing.com](#)  
Change by Phone: 417.623.1054

Fuente: Cortesía de KMXL-Mix 95.1.

Este anuncio de Mix 95.1 destaca el nicho de mercado que atiende la estación.

La radio disfruta de la ventaja de la intimidad.



Fuente: Cortesía de Pearson Education/PH College.



La radio también sufre de *saturación* publicitaria. Un estudio realizado en Estados Unidos indicó que después de seis anuncios en un bloque, sólo 20 por ciento de la audiencia seguía escuchando. Sin embargo, los anunciantes de radio continúan creando bloques cada vez grandes de anuncios. En Australia, los bloques publicitarios han alcanzado un máximo de 13 anuncios consecutivos. Con el adelanto de los reproductores de MP3 y la tecnología digital, la saturación publicitaria en la radio se convertirá en un problema todavía más grave, porque los radioescuchas ahora disponen de nuevas alternativas para oír música.<sup>22</sup>

Para los anunciantes nacionales es complicado cubrir una zona grande con anuncios de radio. Al colocar un anuncio nacional es necesario establecer contacto con muchas empresas. Hay pocos conglomerados radiofónicos grandes, lo cual implica establecer contacto con múltiples estaciones. Es difícil negociar tarifas con cada estación con base en el volumen. Las empresas locales a menudo pueden negociar mejores tarifas que los anunciantes nacionales debido a las relaciones que tienen con las estaciones de radio.

Las cuatro cadenas radiofónicas nacionales más importantes de Estados Unidos son Westwood One, ABC, CBS y Unistar. Además, existen algunas otras cadenas fuertes, como ESPN radio y CNN. Los programas que se distribuyen a escala nacional, como los de la cadena de radio Fox y Don Imus, ofrecen algunas oportunidades para los anunciantes nacionales.

En las grandes áreas metropolitanas, otro problema es la duplicación de objetivos. Varias estaciones de radio pueden tratar de llegar al mismo mercado objetivo. Por ejemplo, Chicago tiene varias estaciones de rock. La publicidad en todas las estaciones no es financieramente viable; sin embargo, llegar a todos los integrantes del mercado objetivo no es posible si no se usan todas las estaciones de rock. La audiencia de la música de rock se divide entre estas estaciones y cada una tiene su propio subconjunto de escuchas leales.

Otro reto nuevo para la radio tradicional es la radio vía satélite. Estas estaciones cobran una suma por oírlas, pero no tienen comerciales. El crecimiento en la radio vía satélite puede perjudicar a las cadenas y estaciones de radio tanto nacionales como locales.

Por último, muchos comerciales producidos a nivel local a menudo contienen mucha información. Sobrecargan al consumidor, que retiene muy poco.

La publicidad en radio es una opción de bajo costo para una empresa local. Los anuncios se pueden colocar en horarios ideales y adaptarse a las condiciones locales. La clave de la radio es la selección cuidadosa de estaciones, horarios y construcción de calidad del anuncio. Se pueden crear pruebas para ver si los anuncios llegan efectivamente a los clientes. Las técnicas de respuesta inmediata, la participación en concursos y otros mecanismos proporcionan pruebas de que los clientes oyeron y respondieron al anuncio. Las *emisiones remotas* de radio ocurren cuando la estación transmite desde un establecimiento comercial. Las emisiones remotas son un método popular para llamar la atención a un nuevo negocio (restaurantes, tabernas, tiendas pequeñas, etcétera) o a una empresa que intenta atraer a clientes inmediatos. La promoción eficaz de radio se combina con otros medios (televisión local, periódicos, etcétera) para enviar un mensaje más integral.

Para los anunciantes del sector de empresa a empresa, la radio brinda la oportunidad de llegar a las empresas durante horas hábiles, porque muchos empleados oyen la radio en horario de oficina. Lo más importante es que la radio llega a las personas de negocios mientras van o regresan del trabajo. El uso de radio y televisión ha aumentado en el marketing de empresa a empresa.

## Publicidad en exteriores

Las vallas espectaculares en las avenidas principales son la forma más común de publicidad en exteriores. Se han usado desde finales del siglo XIX. Sin embargo, las vallas espectaculares son sólo una forma de publicidad exterior. Los letreros en taxis, autobuses, bancas de parques y cercas de estadios deportivos son otros tipos de publicidad en exteriores. Algunos dirían que incluso un dirigible sobrevolando el estadio durante una competición deportiva importante es una forma de publicidad exterior.

La publicidad en exteriores ha cambiado drásticamente con los adelantos de la tecnología. Los gastos anuales en anuncios exteriores ascienden a más de 5,500 millones de dólares. Los sistemas de posicionamiento global, las comunicaciones ina-

Publicidad en exteriores en Times Square.



TABLA 8.4 Publicidad en exteriores

Ventajas	Desventajas
1. Se pueden seleccionar zonas geográficas fundamentales.	1. Tiempo de exposición breve.
2. Accesible para anuncios locales.	2. Mensajes breves.
3. Costo bajo por exposición.	3. Poca segmentación posible.
4. Alcance amplio.	4. Rutas de tránsito saturadas.
5. Alta frecuencia en las principales rutas de transporte urbano.	
6. Los anuncios grandes, como espectaculares, son posibles.	

lámblicas y la tecnología de pantallas digitales han transformado la publicidad exterior. Empresas como Procter & Gamble y McDonald's usan la tecnología más popular de la publicidad en exteriores, LED (diodos emisores de luz). La tecnología LED se usa para crear pantallas para mostrar videos animados en lugares como Times Square en Nueva York y Sunset Strip en Las Vegas. Se pueden crear mensajes estáticos y elementos visuales que cambian electrónicamente.<sup>23</sup> En Times Square en Nueva York, Toshiba suscribió hace poco un contrato de arrendamiento a 10 años del lugar más prominente en lo alto del edificio en el extremo sur del distrito. El costo es de alrededor de 300,000 dólares al mes.<sup>24</sup>

La industria de los cosméticos gasta mucho dinero en publicidad en exteriores. En promedio, 6.7 por ciento del presupuesto de una empresa de cosméticos se reserva para anuncios exteriores, en comparación el promedio de 2.6 por ciento de otras industrias. En los últimos años, las vallas se han utilizado para anunciar Dove y Neutrogena. También se usaron anuncios en los toldos de los taxis para lanzar la línea de productos Visibly Even de Neutrogena.<sup>25</sup> Otros programas de publicidad exterior que crecen con rapidez se encuentran en la industria de la moda. The Gap, Calvin Klein, Ralph Lauren y DKNY compran espacios exteriores con regularidad. La tabla 8.4 presenta una lista de las ventajas y desventajas de los anuncios exteriores.

Una de las ventajas principales de la publicidad en vallas es la *larga duración*. Para las empresas locales, las vallas son un excelente medio publicitario porque las audiencias locales son las que ven principalmente el mensaje. Los servicios, como los restaurantes, hoteles, centros turísticos, estaciones de servicio y parques de diversión, son usuarios frecuentes de las vallas. Éstas proporcionan una manera eficaz de comunicar la ubicación de una empresa a los viajeros. Las personas que desean comer en un restaurante específico (Wendy's, Shoney's, Burger King) mientras viajan, normalmente encuentran una valla de ese restaurante.

En términos de costo por exposición, la publicidad en exteriores es un medio de bajo costo, que también ofrece alcance amplio y nivel alto de frecuencia si se compran varias vallas. Toda persona que pasa frente a una valla o ve un anuncio en un taxi tiene potencial para exponerse al mensaje. Muchas empresas de vallas ofrecen paquetes de rotación en los cuales un anuncio circula por diferentes lugares de una zona determinada en el transcurso del año, lo que incrementa el alcance del anuncio.

Los anuncios en vallas también pueden ser *grandes y espectaculares*, característica que los convierte en vehículos importantes para captar la atención. Una valla grande crea la impresión de que el producto y el mensaje son importantes. El movimiento y la iluminación, gracias a la tecnología LED, aumentan las cualidades llamativas de las vallas. En el otro extremo, la publicidad exterior puede ser pequeña y, aun así, atraer atención.

Un inconveniente importante de la publicidad en exteriores es el *tiempo de exposición breve*. Los conductores deben prestar atención al tránsito mientras pasan frente a un anuncio exterior. Cuando el anuncio está en un vehículo, los peatones a menudo lo ven muy rápidamente. La mayoría pasa por alto los anuncios exteriores o les da un vistazo rápido. Irónicamente, en las avenidas principales de las grandes ciudades, el costo de los anuncios en vallas está aumentando. La razón: los embotellamientos de tránsito. La gente que se queda atascada en el tránsito vehicular que se mueve con lentitud pasa más tiempo viendo las vallas. Si este espacio no está disponible, la empresa puede buscar lugares donde haya vallas en las que el tránsito se detiene en los semáforos o en señales de alto.

Una valla que anuncia desayunos en Wendy's.



Fuente: Cortesía de Sunkist Growers.



Un anuncio de Sunkist en una valla.

Para contrarrestar el tiempo de exposición breve y aprovechar los congestionamientos de tránsito, otra técnica publicitaria que se usa actualmente en exteriores es la valla móvil, que es un camión cubierto con una valla de dos caras. Por 500 a 800 dólares al día, los clientes pueden usar una valla móvil que recorre las rutas exactas que desean, en códigos postales específicos, o incluso pedir que el camión se estacione frente a un evento específico. Aunque en algunas ciudades se prohíben las vallas

móviles y algunos ciudadanos han planteado preocupaciones por la contaminación cada vez mayor y porque los conductores se distraen al leer las vallas en los vehículos móviles, la popularidad de las vallas móviles ha ido en aumento, ya que brindan la oportunidad de destacar entre la saturación publicitaria y superan los tiempos de exposición breves de las vallas estáticas. Llegan hasta los consumidores donde éstos se encuentran: en los congestionamientos de tránsito.<sup>26</sup>

Los anuncios en exteriores ofrecen pocas *oportunidades de creatividad*. El corto tiempo de exposición implica que el mensaje debe ser sumamente breve. Por lo general, la gente hace caso omiso de un mensaje complicado o detallado. Además, este tipo de publicidad ofrece oportunidades limitadas de segmentación. Una amplia variedad de personas pueden ver el mensaje de la valla. Para superar este problema, algunas empresas usan tecnologías de software geodemográfico para identificar el perfil de las personas que pasan por un lugar determinado. Este método funciona bien en las calles de las ciudades y otras poblaciones, pero no es muy eficaz en las carreteras importantes, debido al tránsito de larga distancia.

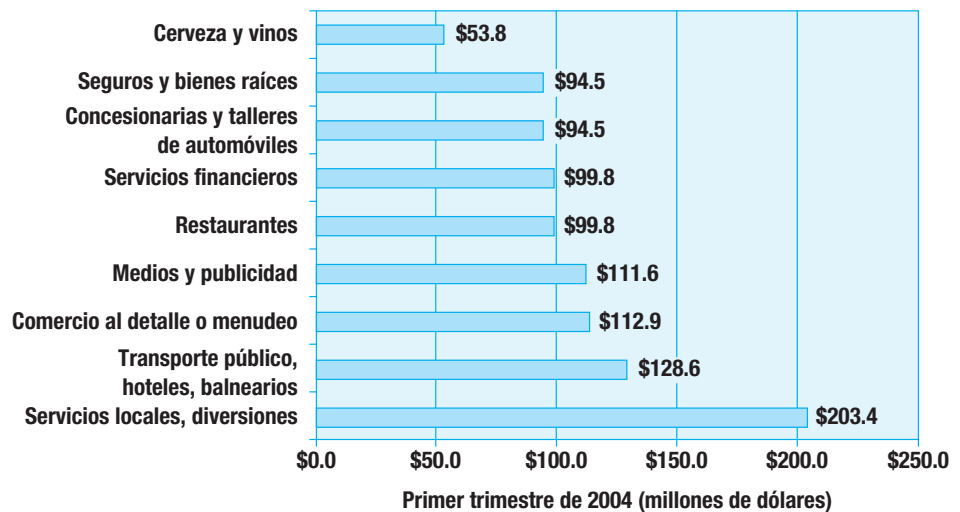
En el pasado, la publicidad exterior rara vez se tomaba en consideración en la planeación de un programa de comunicación integral de marketing o en la preparación del plan de medios. En la actualidad, se considera un componente crucial del programa de CIM y, en algunos casos, el medio principal. Saturn lanzó lo que denominó una “campana de dominio total del panorama” en Los Ángeles, California, para los automóviles híbridos Saturn Vue y Aura. La campana requirió aumentar siete veces el número de vallas espectaculares. Además, se colocaron anuncios en 400 autobuses y 329 gasolineras. La empresa también mandó imprimir 500,000 fundas aislantes para tazas de café, que tenía una fotografía de los dos vehículos híbridos Saturn y el mensaje: “135 más características de seguridad que esta taza de café de 205 grados”.<sup>27</sup>

La figura 8.7 destaca las industrias principales y cuánto gastó cada una en publicidad en exteriores durante un trimestre. Como indica el gráfico, los servicios locales y diversiones gastan considerablemente más que cualquier otra industria.

### Revistas

Para muchos anunciantes, las revistas siempre han sido la segunda opción. Estudios recientes indican que, en algunos casos, las revistas son en realidad una opción muy valiosa. Un estu-

**FIGURA 8.7**  
Gasto en publicidad en exteriores durante el primer trimestre de 2004



Fuente: Deborah L. Vence, “Outdoor Ads Leverage New Technology,” *Marketing News* 38, número 15 (15 de septiembre de 2004), pp. 11-13.

TABLA 8.5 Publicidad en revistas

Ventajas	Desventajas
1. Alto nivel de segmentación del mercado.	1. Número decreciente de lectores (algunas revistas).
2. Interés específico de la audiencia por revista.	2. Alto nivel de saturación.
3. Técnicas de respuesta directa (por ejemplo, cupones, direcciones Web, números para llamar sin costo).	3. Tiempo de espera largo.
4. Color de alta calidad.	4. Poca flexibilidad.
5. Disponibilidad de características especiales (por ejemplo, "rascar y oler").	5. Costo elevado.
6. Vida larga.	
7. Se leen en el tiempo libre (se presta más atención al anuncio).	

dio concluyó que cada dólar que una empresa gasta en publicidad en revistas produce un promedio de 8.23 dólares en ventas. El rendimiento promedio de la inversión en todos los demás medios es de 3.52 dólares por dólar gastado en publicidad. La razón que explica esta diferencia es que la publicidad en revistas puede dirigirse de manera más eficiente a los consumidores, por datos demográficos y estilos de vida.<sup>28</sup> Como es lógico, los ejecutivos de otros medios han rebatido acaloradamente la validez de estos resultados. La tabla 8.5 muestra las ventajas y desventajas de la publicidad en revistas.

Una de las principales ventajas de las revistas es el alto nivel de *segmentación del mercado*. Las revistas están muy segmentadas por área temática. Las revistas especializadas son mucho más comunes que las revistas generales con un gran número de lectores. Incluso existen varias revistas dentro de ciertos segmentos del mercado, como el de automóviles. El interés específico de la audiencia es otra ventaja. Una persona que se suscribe a *Modern Bride* se siente atraída por las bodas. Las personas que leen revistas también tienden a ver y prestar atención a los anuncios relacionados con sus necesidades y deseos. A menudo, los lectores dedican más tiempo a ver los anuncios porque leen las revistas cuando están esperando (por ejemplo, en el consultorio médico) o durante su tiempo libre. Este alto nivel de interés, segmentación y diferenciación es ideal para productos con mercados definidos con precisión.

Las publicaciones de negocios y especializadas son un importante medio para el marketing de empresa a empresa. Los anuncios se dirigen a los miembros del centro de compras de las empresas. El texto del anuncio contiene información detallada sobre el producto. Los lectores, si les interesa, dedican tiempo a leer la información del anuncio. Los anuncios también pueden contener números telefónicos para llamar sin costo y direcciones Web para que las partes interesadas obtengan más información.

Las revistas ofrecen *color de alta calidad* y procesos de producción más complejos que ofrecen al creativo la oportunidad de producir anuncios fascinantes y atrayentes. Se puede usar movimiento, color e imágenes insólitas para atraer la atención. Las revistas como *Glamour*, *Elle* y *Cosmopolitan* a veces incluyen anuncios con muestras de frotar y oler para que las mujeres prueben la fragancia de un perfume o colonia. Incluso los fabricantes de automóviles han usado este tipo de publicidad y producido muestras del olor del cuero en sus anuncios.

Las revistas tienen una *vida larga* que va más allá del número inmediato. Los suscriptores las leen y releen. No es extraño que un lector ávido examine una revista un número determinado varias veces y dedique tiempo considerable a cada ejemplar. Esta característica es atractiva porque los anunciantes saben que el lector estará expuesto al anuncio más de una vez y es más probable que le preste atención. Además, otras personas también pueden ver la revista. En el sector de empresa a empresa, las publicaciones especializadas a

Este anuncio de Tree Top está dirigido a las nuevas mamás.





Fuente: Cortesía de Joplin Globe.

La revista *Grace* está dirigida a mujeres de todas las edades.

menudo se hacen circular entre varias personas o miembros del centro de compras. El anuncio estará a la vista todo el tiempo que dure la revista.

Una de las desventajas principales para los anunciantes en revistas es la *disminución de lectores jóvenes*. Según la publicación *Starcom Report* de Leo Burnett Company, las revistas perdieron 61 millones de lectores de entre 18 y 49 años de edad en tan sólo un año.<sup>29</sup> Pero, en general, el número de lectores de las 300 revistas más importantes ha disminuido sólo 0.5 por ciento desde 1997.<sup>30</sup>

Aunque la circulación ha permanecido relativamente estable, en los últimos años el número de páginas de publicidad se ha reducido. Las páginas dedicadas a anuncios en las 300 revistas más importantes se han reducido 21 por ciento con respecto a 1997 y 26 por ciento con respecto a 2000. A pesar de la disminución de páginas de anuncios, los ingresos totales por publicidad no han decrecido en la misma medida debido que el costo de los anuncios en revistas es cada vez mayor. En las revistas de circulación nacional, las tarifas de los anuncios a color son ahora de aproximadamente 10,000 dólares por página de anuncio, por cada 100,000 ejemplares de circulación. Por lo tanto, una revista como *Sports Illustrated* cobra 243,000 dólares por un anuncio a color que ocupa una página completa; *Parade* (suplemento periodístico) cobra 830,000 dólares. La tarifa de página completa en *Better Homes and Gardens* es de 339,000 dólares. La revista *LIFE* cobra 310,000 dólares y en *ESPN, the Magazine*, el anuncio cuesta 148,000 dólares.<sup>31</sup>

La *saturación* es otro gran problema de los anunciantes en revistas. Un número reciente de 318 páginas de *Glamour* contenía 195 páginas de publicidad y sólo 123 páginas de contenido. Los anuncios pueden perderse fácilmente en esas situaciones. Para llamar la atención, el anuncio debe ser único o sobresalir de alguna forma.

Los *tiempos de espera largos* son una de las principales desventajas de las revistas, porque los anuncios deben enviarse hasta con 6 meses de anticipación. En consecuencia, es muy difícil realizar cambios en los anuncios después de enviados. Además, debido a la vida larga de las revistas, las imágenes o mensajes creados para la publicidad en revistas también tienen larga vida. Esto es conveniente para bienes y servicios estables, pero no para los mercados volátiles o altamente competitivos, donde el recurso publicitario, el precio, o algún otro aspecto de la mezcla de marketing cambian con mayor frecuencia.

Las revistas siguen proliferando, a pesar de los problemas del *número decreciente de lectores*. La amplia variedad de intereses especiales hace posible crearlas y venderlas. Muchos anunciantes todavía pueden captar audiencias y aprovechar las diferentes características de las revistas, como las ofertas con respuesta directa, direcciones de Internet y cupones. Esto es especialmente válido en el mercado empresarial. Aunque los mercadólogos del sector de empresa a empresa usan otros medios cada vez más, las publicaciones especializadas y las revistas de negocios siguen siendo un método eficaz para llegar al mercado objetivo. Como resultado, la naturaleza de la publicidad en revistas podrá cambiar, pero cada empresa en lo individual seguirá encontrando usos eficaces de cada medio.

## Periódicos

Cuando *USA Today* salió al mercado, pocos creyeron que un periódico nacional diario podría tener éxito. Evidentemente, lo tiene. La naturaleza de la información noticiosa ha cambiado. Muchos periódicos locales pequeños ya no existen, y los conglomerados, como Gannett, son dueños de la mayoría de los periódicos de las grandes ciudades. No obstante, los periódicos se siguen leyendo todos los días.

Para muchas empresas locales pequeñas, los anuncios en periódicos, vallas y programas radiofónicos locales son las opciones de publicidad más viables, en especial si el costo de los anuncios de televisión es prohibitivo. Los periódicos se pueden distribuir diariamente, semanalmente o en forma parcial, como los suplementos de publicidad que se encuentran en la entrada de muchas tiendas de comestibles y supermercados. La tabla 8.6 presenta las ventajas y desventajas básicas de la publicidad en periódicos.

TABLA 8.6 Publicidad en periódicos

Ventajas	Desventajas
1. Selectividad geográfica.	1. Procedimientos de compra deficientes.
2. Mucha flexibilidad.	2. Corta duración.
3. Alto nivel de credibilidad.	3. Saturación total (en especial en días festivos).
4. Interés marcado de la audiencia.	4. Reproducción de mala calidad (en especial el color).
5. Texto más amplio.	5. Competencia de Internet con anuncios clasificados.
6. Descuentos por volumen acumulado.	
7. Cupones y características de respuesta especial.	

Muchos comerciantes minoristas dependen en gran medida de los anuncios en periódicos porque ofrecen *selectividad geográfica* (acceso al mercado local). Es fácil realizar la promoción de ofertas, horarios de atención al público y localización de las tiendas con anuncios en periódicos. Los tiempos de espera breves permiten a los comerciantes cambiar los anuncios y promociones rápidamente. Esta *flexibilidad* es una ventaja muy importante. Permite a los anunciantes mantener actualizados los anuncios, los cuales pueden modificarse para hacer frente a ofertas de la competencia o centrarse en acontecimientos recientes.

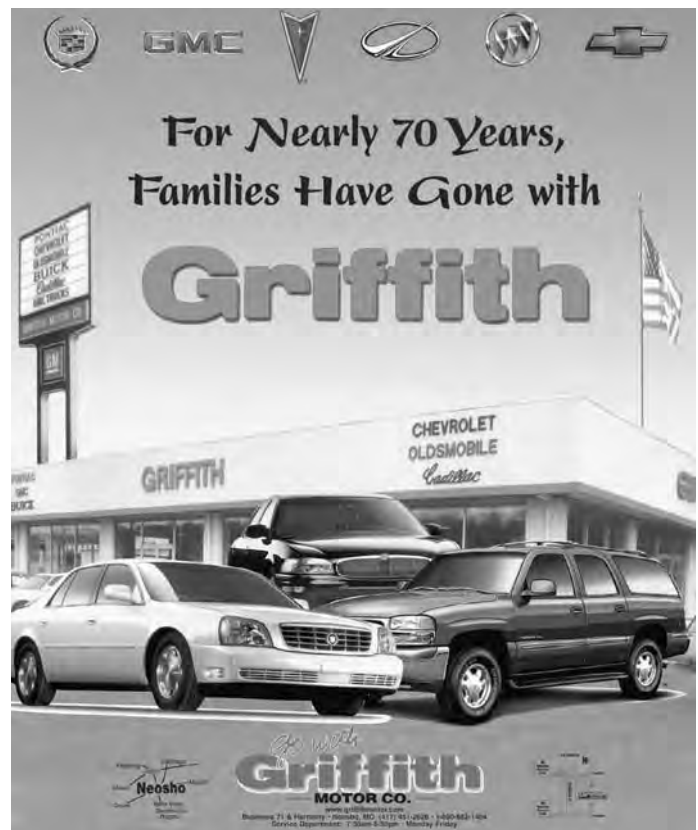
Los periódicos tienen *niveles altos de credibilidad*. Los lectores dependen de los periódicos para obtener información objetiva sobre lo que sucede. Los lectores de periódicos tienen niveles altos de interés en los artículos que leen. Tienen a prestar más atención a los anuncios, así como a las noticias. Este interés mayor de la audiencia permite a los anunciantes incluir texto más detallado en los anuncios. Los lectores de periódicos dedican más tiempo a leer texto, a menos que se atiborre demasiada información en un espacio pequeño.

Starbucks entendió la buena relación que había entre los lectores de periódicos y su base de clientes y lanzó una campaña única en periódicos, diseñada por la agencia Wieden + Kennedy, de Portland, Oregon. Starbucks invitó a los bebedores de café a que pasaran a la cafetería más cercana de Starbucks a disfrutar de una taza de café gratis el 15 de marzo. Se colocaron anuncios de cuatro páginas a todo color en diarios de 11 mercados importantes, entre otros, Nueva York, Los Ángeles, Chicago, Boston y Dallas. Los anuncios se publicaron en los periódicos una semana antes del regalo y de nuevo el día anterior. Luego, el día del regalo, Starbucks contrató a vendedores callejeros para que repartieran ejemplares gratuitos de los periódicos que contenían el anuncio de Starbucks. Los periódicos estaban sujetos con la distintiva cinta aislante de los vasos de café de Starbucks. La campaña costó 545,000 dólares, pero dio por resultado que medio millón de clientes fueran a un establecimiento de Starbucks. En algunos lugares, se formaron filas que daban vuelta a la cuadra. Starbucks calculó que la campaña en periódicos produjo 12 millones de exposiciones.<sup>32</sup>

Los anunciantes en periódicos reciben descuentos por volumen si compran más *pulgadas de columna* de espacio publicitario. Muchos periódicos otorgan estos descuentos por volumen, llamados *descuentos acumulados*, por periodos de un mes, tres meses o incluso un año. Potencialmente esto reduce aún más el costo de exposición, porque los anuncios más grandes y repetidos tienen más probabilidades de captar la atención del lector.

Existen limitaciones y desventajas de la publicidad en periódicos. En primer lugar, los periódicos no pueden centrarse tan fácilmente en segmentos específicos del mercado (aunque las páginas de deportes contienen anuncios deportivos, las de entretenimiento contienen anuncios de cines y restaurantes,

Este anuncio premiado, que se publicó en periódicos, promueve a Griffith Motor Co.



Fuente: Cortesía de Ott Food Products LLC.



Muchos productores de alimentos usan la publicidad en periódicos.

etcétera). Los periódicos tienen *vida corta*. Una vez leído, normalmente el periódico se deja de lado, se recicla o destruye. Si un lector no ve el anuncio la primera vez que hojea el periódico, lo más probable es que el anuncio pase inadvertido. Los lectores rara vez leen dos veces un periódico. Cuando lo hacen, es para seguir leyendo, no para releer o volver a hojear una sección que ya vieron.

Los anuncios en periódicos a menudo tienen *mala calidad de producción*. Muchas empresas no compran anuncios a color porque son mucho más caros. Es difícil leer y ver con claridad el texto y las fotografías, en comparación con otros medios impresos, en especial las revistas. Los anuncios en periódicos tienden a no ser muy creativos o alocados. Los editores de periódicos normalmente evitan y rechazan cualquier cosa que pueda ser controvertida. Muchos editores de periódicos tratan de no ofender a los lectores.

Los periódicos sufren de *procedimientos deficientes de compras nacionales*. Para un anunciante nacional, esto significa contactar a numerosas empresas y usar tarifas que varían según el mercado. Además, los periódicos tienden a favorecer a las empresas locales y no a las nacionales. En general, las empresas locales reciben mejores tarifas de publicidad que los anunciantes nacionales, porque las empresas locales se anuncian de manera más regular y reciben descuentos por volumen. Además, los periódicos necesitan tener un fuerte atractivo local. Si favorecen a las empresas locales con las tarifas publicitarias, pueden cumplir esta meta y ser más deseables para los clientes locales. Para contrarrestar esta dificultad, se crearon la Newspaper National Network (NNN) y la Newspapers First con el fin de realizar compras nacionales. NNN ayuda a los anunciantes nacionales a llegar prácticamente a todos los periódicos estadounidenses con una compra y una factura. Newspapers First es una cooperativa que coloca anuncios en más de 40 diarios importantes.<sup>33</sup> Como resultado, la publicidad nacional, que representa sólo 17 por ciento de todo el gasto de publicidad en periódicos, está aumentando con mayor rapidez que cualquier otra categoría de la publicidad en periódicos.<sup>34</sup>

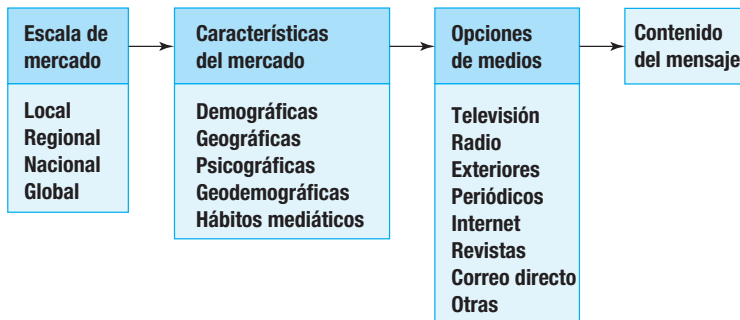
## MEZCLA DE MEDIOS

La selección de la combinación correcta de medios de comunicación para los anuncios es crucial. Al preparar las campañas, se toman decisiones relativas a la mezcla apropiada de medios. Los planificadores y compradores de medios son excelentes fuentes de información en cuanto al tipo de mezcla más eficaz para una campaña de publicidad específica. El reto para el creativo es diseñar anuncios para cada medio que hablen a la audiencia y también se relacionen con el tema general del programa de comunicación integral de marketing. La tabla 8.7 muestra diferencias considerables en las mezclas de medios utilizadas por varias industrias. Los dueños de restaurantes gastan considerablemente más en publicidad por televisión que en cualquier otro medio. Sin embargo, los fabricantes de ropa gastan el mayor porcentaje de sus presupuestos en revistas. Para seleccionar los canales publicitarios apropiados y combinar

**TABLA 8.7** Gastos de publicidad en categorías seleccionadas

Categoría	Total	Revistas	Periódicos	Exteriores	Televisión	Radio	Internet
Automóviles	\$19.799	11.0%	25.4%	1.7%	50.4%	7.8%	3.7%
Comercio minorista	\$19.114	11.0%	35.4%	2.0%	33.8%	11.2%	6.6%
Telecomunicaciones	\$10.950	8.2%	19.8%	2.5%	48.7%	7.1%	13.6%
Servicios financieros	\$ 8.689	13.7%	21.8%	2.8%	36.3%	8.3%	17.0%
Alimentos, bebidas y golosinas	\$ 7.225	27.6%	0.7%	1.1%	64.2%	4.5%	1.8%
Restaurantes	\$ 5.291	2.5%	3.5%	4.5%	78.4%	10.1%	0.9%
Ropa	\$ 2.911	75.1%	2.0%	1.0%	19.8%	0.7%	1.3%

**Fuente:** Basado en "100 Leading National Advertisers," *Advertising Age* (25 de junio de 2007), p. 9.



**FIGURA 8.8**  
Desarrollo de combinaciones lógicas de medios

con eficacia los medios, se requiere la pericia de un planificador de medios que pueda estudiar cada alternativa y relacionarla con el producto y mensaje general.

Estudios recientes realizados por Millward Brown y ACNielsen destacan los beneficios de combinar diferentes medios.<sup>35</sup> En una encuesta telefónica, Millward Brown concluyó que la conciencia del anuncio era mayor cuando los consumidores se exponían a un anuncio en televisión y otro en una revista. La conciencia del anuncio fue mucho menor en quienes sólo leyeron el anuncio y todavía más baja en quienes sólo vieron el anuncio de televisión. El impacto mayor de usar dos o más medios se llama **efecto multiplicador de medios**, que significa que el impacto combinado de usar dos o más medios es más fuerte que usar sólo uno de ellos. En el sector de empresa a empresa se aplica este concepto mediante la compra de espacio publicitario en otros lugares aparte de las publicaciones especializadas tradicionales. La clave radica en encontrar combinaciones eficaces al diseñar la mezcla de medios.

La figura 8.8 muestra el proceso de elegir los mejores medios para un mensaje publicitario en particular. Considere las numerosas opciones y combinaciones posibles. Los expertos en medios trabajan continuamente para decidir cuáles funcionan específicamente para cada mercado objetivo, producto, servicio y mensaje publicitario.

## SELECCIÓN DE MEDIOS EN MERCADOS DE EMPRESA A EMPRESA

Cada vez es más difícil identificar las diferencias entre los anuncios para consumidores y los anuncios de empresa a empresa, en especial en lo que se refiere a la publicidad en televisión, exteriores e Internet. En el pasado, era fácil distinguir los anuncios para empresas. El contenido estaba claramente dirigido a otras compañías y rara vez se usaba la publicidad en televisión, exteriores e Internet. En la actualidad, más de la mitad del dinero que se invierte en publicidad empresarial se gasta en entornos que no son empresariales.<sup>36</sup>

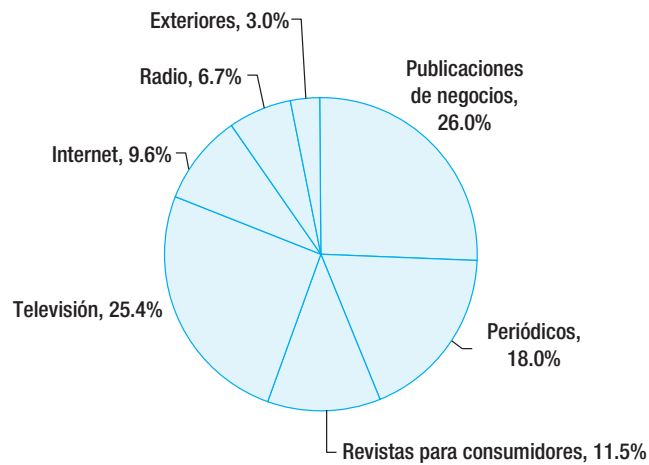
Existen varios factores que explican este cambio a medios que se relacionan menos con los negocios. En primer lugar, las personas que toman decisiones en las empresas son también consumidores de bienes y servicios. Las mismas técnicas psicológicas que se usan para influir en los consumidores y captar su atención también se pueden usar con los encargados de las decisiones empresariales.

En segundo término, y probablemente el más importante, es muy difícil llegar a las personas que toman decisiones en las empresas durante su horario de trabajo. Los *guardianes* (secretarías, sistemas de buzón de voz, etcétera) a menudo impiden que el flujo de información llegue a los usuarios, las personas que influyen en las decisiones y los encargados de tomarlas. Esto es especialmente válido en situaciones de recompra directa donde los pedidos se entregan al vendedor actual. Si la empresa no es el proveedor elegido, es sumamente difícil captar la atención de cualquiera. Para esquivar a los diferentes guardianes, las empresas tratan de llegar hasta los miembros del centro de compras en sus hogares, automóviles o en algún otro lugar fuera del trabajo.

La tercera razón de que ahora se usen medios no empresariales es que la saturación en los medios de negocios tradicionales ha vuelto más difícil que una empresa se haga notar. Los anunciantes empresariales reconocen que un nombre de marca sólido es un factor importante para realizar la venta. Aprendiendo de los gigantes de marcas, como Nike, Campbell's Soups, Wal-Mart y Procter & Gamble, los especialistas de marketing para empresas comprenden el valor de las marcas fuertes, porque el nombre ayuda a una compañía a llamar la atención de los miembros del centro de compras.



**FIGURA 8.9**  
Gastos en publicidad de empresa a empresa



Fuente: Basado en Kate Maddox, "Top 100 B-to-B Advertisers Increased Spending 3% in '06," *B to B* 92, número 11 (10 de septiembre de 2007), pp. 25-30.

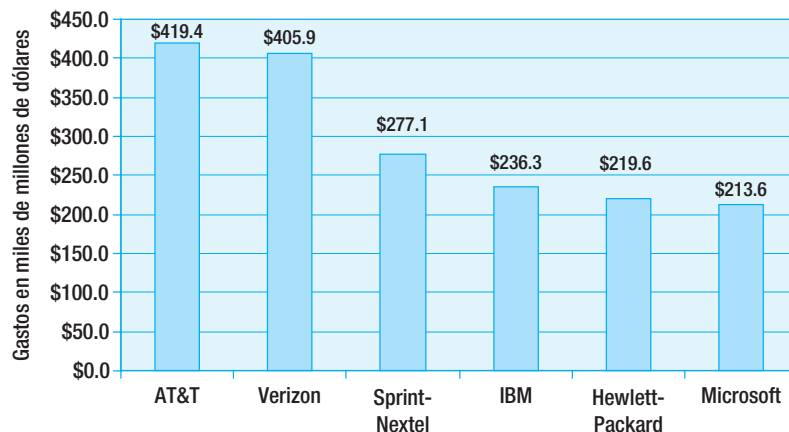
Office Depot lanzó en fechas recientes una campaña de publicidad dirigida a los compradores empresariales que representan aproximadamente 80 por ciento de la base de clientes de la empresa. La campaña, titulada "Takin' Care of Business" ("Cuidando el negocio"), resaltó el compromiso de la empresa con sus clientes empresariales. La campaña incluyó comerciales de televisión, además de anuncios en radio, prensa, Internet y marketing de búsqueda. Office Depot también suscribió un acuerdo de patrocinio para ser el proveedor oficial de artículos de oficina de NASCAR.<sup>37</sup>

En el pasado, los anuncios dirigidos a empresas eran más bien monótonos. Ahora se parecen más a los anuncios dirigidos a los consumidores. Se usan recursos creativos como música, humor, sexo y miedo. Los anuncios más audaces dirigidos a empresas incluyen a veces desnudez, u otro material más subido de tono.

La figura 8.9 identifica cómo se dividen los gastos de publicidad de empresa a empresa entre los diferentes medios. En el pasado, las publicaciones de negocios representaban la mayor parte de los gastos, y a menudo se llevaban la mitad del presupuesto. Las publicaciones de negocios representan ahora sólo 26 por ciento de los 14,390 millones que se invirtieron el año pasado en publicidad de empresa a empresa. A medida que se transfiere cada vez más dinero a tipos de medios fuera del ámbito empresarial, la cantidad que se gasta en televisión, periódicos y revistas para consumidores aumenta en forma constante.<sup>38</sup>

El efecto multiplicador de medios es igualmente importante en la publicidad de empresa a empresa. En una encuesta realizada por American Business Media, 89 por ciento de los encuestados empresariales indicaron que un método de marketing integral elevó la conciencia de la empresa o la marca. Ver anuncios en más de un medio logró que el nombre de la empresa o la marca se convirtieran en la marca *top of mind* (de primera mención). También dio por resultado que más personas realizaran compras.<sup>39</sup>

**FIGURA 8.10**  
Los seis principales anunciantes de empresa a empresa



Fuente: Basado en Kate Maddox, "Top 100 B-to-B Advertisers Increased Spending 3% in '06," *B to B* 92, número 11 (10 de septiembre de 2007), pp. 25-30.

Los seis principales anunciantes de empresa a empresa están dominados por empresas de las industrias de telecomunicaciones y computación. La figura 8.10 destaca la cantidad que cada una de estas empresas dedicó a la publicidad empresarial.

Aunque el uso de las publicaciones de negocios ha disminuido, las publicaciones especializadas ofrecen una excelente oportunidad para establecer contacto con miembros del centro de compras con quienes los vendedores no pueden comunicarse directamente. En general, los guardianes no impiden que las publicaciones especializadas se envíen a los miembros del centro de compras. Por desgracia, si la empresa pasa por una situación de recompra directa, es muy dudoso que el anuncio llame la atención. Si la empresa desea hacer una recompra modificada y el centro de compras se encuentra en la etapa de búsqueda de información, el anuncio tendrá más probabilidades de éxito.

Además de las publicaciones especializadas, los anunciantes del sector de empresa a empresa también usan revistas de negocios, como *Business Week*, y revistas para consumidores. Las razones principales de estos elevados niveles de gasto en medios impresos son que éstos tienen audiencias muy selectivas y los anuncios tienen una vida más larga en los medios impresos. Los responsables de tomar decisiones en el centro de compra empresarial dedican más tiempo en el trabajo a examinar medios impresos que cualquier otro medio. Es más factible que los miembros del centro de compras empresarial se fijen en el anuncio de WingspanBank.com que se muestra en esta página si éste aparece en una publicación especializada que si el mismo anuncio apareciera en una revista dirigida al público en general, como *Time*. Es más probable que los lectores de una publicación especializada se fijen en el anuncio y lo lean, porque han estado trabajando con servicios bancarios o financieros o han pensando en ellos en sus empresas.

Muchas metas de los anuncios de empresa a empresa son las mismas que las de los anuncios dirigidos a los consumidores. Del mismo modo, es importante identificar los mercados fundamentales que se desea captar, seleccionar los medios adecuados y preparar anuncios creativos y atrayentes que produzcan cierto tipo de acción, como un cambio de actitud hacia la empresa o un avance en la decisión de compra. Muchas de las variables que se presentan en la figura 8.8 aplican por igual a la publicidad empresarial.

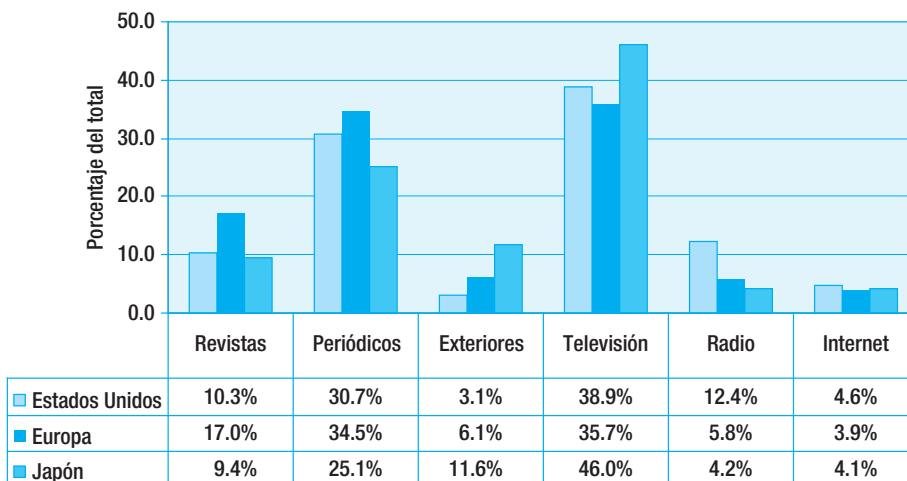


Fuente: Cortesía de WingspanBank.com.

Un anuncio de banca por Internet.

## IMPLICACIONES INTERNACIONALES

Es importante entender los hábitos mediáticos en los mercados internacionales para que los programas de publicidad tengan éxito. En Japón, la televisión es una importante herramienta de publicidad; en otros países, no es tan predominante. En Europa, la mejor forma de llegar a los consumidores es a través de medios impresos; las revistas y periódicos representan 51.5 por ciento del gasto total en publicidad. La figura 8.11 ilustra diferencias en el uso de los medios en Estados Unidos, Europa y Japón.



**FIGURA 8.11**  
Uso de medios en Estados Unidos, Europa y Japón

Fuente: Basado en Colin MacLeod, "Global Adspend Trends," *International Journal of Advertising* 24, número 2 (2005), pp. 261-62.

Aunque existe un gran número de agencias de compras de medios en todo el mundo, sólo seis agencias globales grandes o sus representantes realizan casi tres cuartas partes de todas las compras de medios. La empresa de medios global más importante es WPP Group, que tiene 22 por ciento de participación en el mercado.<sup>40</sup> Para combatir estas grandes redes de medios, se ha formado un consorcio global de medios. El consorcio está formado por una serie de agencias independientes pequeñas y ofrece servicios en Europa, América del Norte, la Federación Rusa y Asia. Las oficinas centrales se localizan en Nueva York y Londres para atender a los clientes comerciales y buscar cuentas regionales y nacionales.<sup>41</sup>

Las grandes agencias globales de medios han enfrentado algunas críticas de los gerentes de marketing en los últimos años. Se quejan de la imposibilidad de ofrecer compras de medios eficaces en todos los países donde los clientes operan. Aunque algunas agencias cubren el mundo, es difícil ser fuerte en todos los países donde se tiene presencia. La agencia global puede no ser la mejor opción en todos los países. Por esta razón, las agencias de medios locales y el consorcio de agencias independientes creen que tienen oportunidad de aumentar su participación de mercado.

China ofrece un ejemplo excelente de las dificultades que enfrentan las agencias de medios globales. Un estudio reciente reveló que la relación de la agencia multinacional típica con clientes chinos dura de 2.4 a 2.8 años, que es dos o tres veces más breve que la relación media entre agencia y cliente en Estados Unidos y Europa. El reto que enfrentan las agencias multinacionales es ofrecer una entrega transparente y sin problemas en ciudades y provincias remotas del territorio de China y proporcionarla más barata, más rápidamente y mejor que las agencias chinas locales. Se trata de una tarea formidable. Por ejemplo, un cliente necesitaba compras de medios en 120 ciudades chinas. Con 55,000 agencias locales buscando clientes en China, las empresas globales enfrentan un reto todavía más difícil.<sup>42</sup>

En general, las tácticas usadas para crear campañas de publicidad y elegir los medios apropiados en Estados Unidos aplican a otros países del mundo. Lo que difiere es la naturaleza de los mercados objetivo, las preferencias de los consumidores en cuanto a medios y los procesos que se siguen para comprar medios. Además, los representantes de las empresas deben atender con cuidado las buenas costumbres culturales para asegurar que el proceso de compra no ofenda las actitudes culturales y religiosas que predominan en una región determinada. Es importante comprender cabalmente el mercado objetivo cuando una empresa compra tiempo o espacio de publicidad y prepara las campañas.

## RESUMEN

El punto de vista tradicional de la publicidad ha sido diseñar un mensaje que cumpla el objetivo deseado de la CIM y luego encontrar el mejor canal mediático. Este punto de vista comienza a cambiar poco a poco, a medida que los roles de los planificadores y compradores de medios crecen en importancia. Según Bob Brennan, director de operaciones de Leo Burnett Starcom USA, con sede en Chicago, en el pasado, “noventa y cinco por ciento del éxito se debía a un gran creativo y cinco por ciento a un gran medio. Ahora la cifra se aproxima más a 50 y 50”.<sup>43</sup>

En este capítulo se examinó el proceso de selección de medios. Una estrategia de medios es el proceso de analizar y seleccionar los medios para una campaña de publicidad y promoción. Los planificadores y compradores de medios realizan una gran parte de este trabajo. La labor principal del planificador de medios es formular un programa que establezca dónde y cuándo colocar los anuncios. Los planificadores de medios trabajan en colaboración estrecha con creativos y ejecutivos de cuenta. Los compradores de medios compran el espacio y negocian las tarifas, tiempos y programas de los anuncios.

Las metas de alcance, frecuencia, impactos, puntos de *rating* brutos, puntos de *rating* efectivos, costo, continuidad y exposiciones brutas constituyen la base del proceso de selección de medios. El alcance es el número de personas, hogares o empresas de la audiencia objetivo que se exponen a un vehículo mediático o programa del mensaje por lo menos una vez durante un periodo determinado.

La frecuencia es el número promedio de veces que una persona, hogar o empresa dentro de un mercado objetivo específico se expone a un determinado anuncio durante un periodo específico. Los puntos de *rating* brutos (GRP) miden el impacto o intensidad de un plan de medios. El costo por millar (CPM) es un método para calcular el costo de la campaña que se basa en el costo en dólares para llegar a 1,000 miembros de la audiencia del medio. El costo por punto de *rating* (CPRP) es una segunda medida del costo, que calcula la eficiencia de un medio en relación con el mercado objetivo de la empresa. El *rating* mide el porcentaje del mercado objetivo de una empresa que se expone a un programa de televisión o un artículo en un medio impreso. La continuidad es el programa o pauta de colocaciones de los anuncios durante un periodo de la campaña de publicidad. Las exposiciones brutas son el número total de exposiciones de la audiencia a un anuncio.

Además de estos conceptos básicos, los expertos en publicidad a menudo utilizan los conceptos de frecuencia efectiva y alcance efectivo. La frecuencia efectiva es el número de veces que la audiencia objetivo debe exponerse a un mensaje para lograr un determinado objetivo. El alcance efectivo es el porcentaje que una audiencia debe exponerse a un mensaje en particular para lograr un objetivo específico.

Al establecer las metas de publicidad, los expertos de marketing, ejecutivos de cuenta y otros deben evaluar las ventajas y des-

ventajas relativas de cada medio publicitario. Así, deben tomarse en consideración la televisión, radio, exteriores, revistas y periódicos como posibles elementos de una campaña. Pueden usarse otros medios nuevos para complementar los medios de comunicación más tradicionales. Es necesario elegir combinaciones lógicas de medios para asegurar que la audiencia deseada se exponga al mensaje. La hipótesis de tres exposiciones indica que un consumidor debe exponerse a un anuncio por lo menos tres veces para que éste produzca el impacto deseado; otros expertos creen que se necesitan más exposiciones. En contraste, la teoría del carácter reciente propone que los anuncios llegan verdaderamente sólo a quienes desean o necesitan un producto y las secuelas de publicidad disminuyen rápidamente. Por tanto, es necesario anunciarse de manera continua para garantizar que los consumidores recuerden el mensaje cuando toman alguna decisión de compra.

En el ambiente de empresa a empresa, las compañías pueden combinar medios dirigidos a consumidores con publicaciones especializadas y otros canales empresariales (ferias comerciales, convenciones, etcétera) para tratar de llegar a los miembros del centro de compras. En muchos casos, los anuncios atractivos que usan recursos de consumo, como sexo, miedo y humor, han sustituido a los anuncios monótonos y aburridos que tenían abundancia de texto.

Cuando diseñe publicidad para empresas, recuerde que la publicidad es sólo un componente del plan de comunicación integral

de marketing. Debe integrarse con el equipo de vendedores, promoción de ventas, promoción comercial y relaciones públicas. La publicidad de empresa a empresa que usa medios tradicionales para consumidores no puede lograr todos los objetivos de comunicación que una empresa necesita alcanzar. Estos medios ayudan a crear conciencia de marca y a construir el valor capital de marca, pero por lo general no son las mejores opciones para proporcionar la información que necesita el centro de compras.

La selección de medios en la publicidad internacional en ciertos sentidos es diferente de la que tiene lugar en Estados Unidos porque los procesos de compra de medios difieren, lo mismo que las preferencias de medios que tienen los ciudadanos de los distintos países. Al mismo tiempo, el proceso de selección de medios es muy parecido: los expertos de marketing eligen los medios que creen que llegarán a la audiencia objetivo de manera eficaz.

La selección de medios tiene lugar conjuntamente con el diseño del mensaje y dentro del marco del enfoque general de la CIM. La selección eficaz de medios implica que la empresa gasta el dinero suficiente para llegar a la audiencia objetivo y no desperdicia los fondos abrumándolos con el mismo mensaje. Los ejecutivos de cuenta, creativos, planificadores de medios, compradores de medios y representantes de la empresa deben trabajar en conjunto para asegurar que el proceso avance con la mayor eficiencia y eficacia posibles.

## TÉRMINOS CLAVE

**alcance** El número de personas, hogares o empresas del público objetivo que se exponen al medio o al mensaje por lo menos una vez durante un periodo determinado.

**alcance efectivo** El porcentaje de una audiencia que debe exponerse a un determinado mensaje para lograr un objetivo específico.

**anuncio publicitario** Es un anuncio que se coloca por única vez en una estación de televisión local.

**comprador de medios** La persona que compra el espacio y negocia las tarifas, tiempos y pautas de los anuncios.

**continuidad** La pauta o programa de colocaciones del anuncio durante un periodo de la campaña de publicidad.

**costo por millar (CPM)** El costo en dólares de llegar a 1,000 miembros de la audiencia del medio.

**costo por punto de rating (CPRP)** Medida de la eficiencia del vehículo mediático con respecto al mercado objetivo de la empresa.

**CPM ponderado (o demográfico)** Medida empleada para calcular si un anuncio llegó efectivamente al mercado objetivo.

**efecto multiplicador de medios** El impacto combinado de usar dos o más medios es más fuerte que si se usa un medio por sí solo.

**estrategia de medios** El proceso de analizar y seleccionar los medios para una campaña de publicidad y promoción.

**exposiciones brutas** El número de exposiciones totales de la audiencia a un anuncio.

**frecuencia** El número promedio de veces que una persona, hogar o empresa dentro de un mercado objetivo se expone a un determinado anuncio dentro de un periodo específico.

**frecuencia efectiva** El número de veces que la audiencia objetivo debe exponerse a un mensaje para lograr un objetivo determinado.

**impactos (ORS)** Las exposiciones acumuladas a un anuncio que se logran en un periodo determinado.

**planificador de medios** La persona que formula el programa, que establece cuándo y dónde se colocarán los anuncios.

**puntos de rating brutos (GRP)** Medida del impacto o intensidad de un plan de medios.

**rating** Medida del porcentaje del mercado objetivo de la empresa que se expone a un programa de televisión o un artículo en un medio impreso.

**valor de intrusión** La capacidad del medio o de un anuncio para imponerse al espectador sin la atención voluntaria de éste.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué es una estrategia de medios? ¿Cómo se relaciona con el *brief* creativo y el programa general de CIM?
2. ¿Qué hace un planificador de medios?
3. Describa el rol del comprador de medios en un programa de publicidad.
4. ¿Qué es alcance? Dé ejemplos de alcance en varios medios publicitarios.
5. ¿Qué es frecuencia? ¿Cómo puede un anunciante incrementar la frecuencia en una campaña?

6. ¿Qué son los puntos de *rating* brutos? ¿Qué miden?
7. ¿Qué diferencia hay entre CPM y CPRP? ¿Qué costos miden?
8. ¿Qué es continuidad?
9. Describa la hipótesis de tres exposiciones.
10. ¿En qué difiere la teoría del carácter reciente de la hipótesis de tres exposiciones?
11. ¿Qué es frecuencia efectiva? ¿Y alcance efectivo?
12. ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de la publicidad en televisión?
13. ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de la publicidad en radio?
14. ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de la publicidad en revistas?
15. ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de la publicidad en periódicos?
16. ¿Es una ventaja el marcado valor de intrusión que tiene la televisión? ¿Por qué?
17. Mencione un producto y tres medios que combinarían bien para anunciar dicho producto. Defienda su selección de mezcla de medios.
18. ¿Qué retos especiales plantea la selección de medios a las empresas? ¿Qué roles desempeñan los guardianes en la creación de estos retos?
19. ¿Qué retos especiales plantea la selección de medios a las campañas de publicidad internacionales? ¿Qué diferencias y semejanzas existen con los procesos de selección de medios en Estados Unidos?

## EJERCICIOS DE PENSAMIENTO CRÍTICO

### Preguntas para análisis

1. Es preciso seleccionar e integrar con cuidado múltiples medios para que éstos sean eficaces. Las personas que están expuestas a anuncios que aparecen en combinaciones de medios seleccionados de televisión, radio, Internet y exteriores, propenden más a procesar la información que cuando se usa un solo medio. Llene la tabla que se presenta a continuación. Indique sus probabilidades de exponerse a un anuncio de cada medio en la columna correspondiente. Los porcentajes a lo ancho de cada fila deben sumar 100 por ciento.
2. La publicidad en vallas espectaculares en Times Square es tan popular que el espacio para los próximos 10 años ya está vendido. Coca-Cola, General Motors, Toshiba, Prudential, NBC, Budweiser y *The New York Times* pagan tarifas superiores a 100,000 dólares al mes para ocupar dichos espacios. Inter City construyó un hotel de 50 pisos en Broadway y 47th Street que contará con casi 7,000 metros cuadrados de espacio para publicidad. Antes de que se terminara el edificio, empresas como FedEx, Apple, AT&T, HBO, Levi Strauss, Morgan Stanley y el Servicio Postal de Estados Unidos compraron espacio. ¿Por qué las empresas pagan tanto dinero por la publicidad en exteriores? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de comprar vallas espectaculares en Times Square?
3. La repetición y un nombre corto y *pegajoso* son las claves de un anuncio de radio eficaz. La tienda de equipo deportivo Fogdog.com ha tenido mucho éxito con sus comerciales de radio. El URL es fácil de recordar y se refuerza con el sonido del aullido de un perro. La gente no tiene que molestarse en buscar un lápiz para anotarlo. Después de algunas repeticiones, lo recuerdan.<sup>44</sup> *USA Today* ha creado un sitio para juegos de deportes de fantasía llamado Sandbox Fantasy Games y desea preparar una campaña en radio y vallas exteriores para su juego de béisbol de fantasía en Internet. Cree un anuncio de radio y otro para una valla que atraigan la atención de la gente y que sean fáciles de recordar. ¿Qué ventajas tiene combinar la campaña de radio con las vallas exteriores?
4. Xerox ofrece una impresora a color que se vende en 1,200 dólares. La meta es comercializarla entre los compradores empresariales. ¿Qué mezcla de medios propondría usted para una campaña de publicidad de 20 millones de dólares? Justifique su respuesta.

Producto	Televisión	Radio	Periódicos	Revistas	Exteriores	Internet	Otros
Cine							
Restaurante							
Ropa							
Joyería							
Club nocturno							

## EJERCICIOS DE APRENDIZAJE INTEGRADO

1. En las siguientes tablas, seleccione las empresas de cosméticos o las de ropa. Visite el sitio Web de cada empresa. Indique cuántos anuncios ha visto en cada uno de los medios mencionados en el último mes. Luego analice el plan de medios de cada

compañía. ¿La empresa proyecta un mensaje integrado? ¿Qué mercado objetivo atrae el sitio Web? ¿Comunica éste el mismo mensaje que se transmite en los otros medios?

Empresas de cosméticos						
Empresa (direcciones Web)	Televisión	Radio	Periódicos	Revistas	Exteriores	Internet
Estée Lauder ( <a href="http://www.esteelauder.com">www.esteelauder.com</a> )						
Maybelline ( <a href="http://www.maybelline.com">www.maybelline.com</a> )						
Sephora ( <a href="http://www.sephora.com">www.sephora.com</a> )						
Clinique ( <a href="http://www.clinique.com">www.clinique.com</a> )						
Revlon ( <a href="http://www.revlon.com">www.revlon.com</a> )						

Empresas de ropa						
Empresa (direcciones Web)	Televisión	Radio	Periódicos	Revistas	Exteriores	Internet
Polo ( <a href="http://www.polojeans.com">www.polojeans.com</a> )						
Pepe ( <a href="http://www.pepejeans.com">www.pepejeans.com</a> )						
Squeeze ( <a href="http://www.sqz.com">www.sqz.com</a> )						
Guess ( <a href="http://www.guess.com">www.guess.com</a> )						
Lee ( <a href="http://www.leejeans.com">www.leejeans.com</a> )						
Wrangler ( <a href="http://www.wrangler.com">www.wrangler.com</a> )						

2. La siguiente tabla proporciona la población de las 10 principales áreas demográficas de marketing (ADM). El mercado objetivo de cierta empresa está compuesto por *yuppies* adultos, de entre 35 y 54 años de edad, que son profesionales o directivos. Con base en el porcentaje de adultos de cada ADM que

concuera con el perfil de mercado objetivo, calcule el tamaño del mercado objetivo de cada ADM. La cifra correspondiente a Washington, D.C. se presenta como ejemplo. Si tuviera dinero para anunciarse en sólo 5 de las 10 ADM, ¿cuáles cinco zonas escogería? ¿Por qué?

ADM	Población	Porcentaje del ADM	Número en mercado objetivo
Washington, D.C.	3,965,200	18.4%	729,600
San Francisco–Oakland	4,824,600	14.2	
Boston	4,495,600	13.6	
Dallas–Ft. Worth	3,669,900	13.3	
Houston	3,251,100	13.1	
Nueva York	14,432,500	12.0	
Chicago	6,483,800	11.7	
Filadelfia	5,655,800	11.6	
Los Ángeles	11,391,200	11.3	
Detroit	3,549,600	11.1	

3. Un proveedor importante de información y estudios de medios es Nielsen Media Research. Vaya al sitio Web **www.nielsen-media.com**. Consulte “Inside TV Ratings” y resuma el significado de los *ratings* de televisión. Ingrese a la sección “Products and Services”. Explique los productos y servicios que ofrece Nielsen Media Research. ¿Qué otra información está disponible en el sitio Web?
4. En Canadá, una fuente de información valiosa es BBM (Bureau of Broadcast Measurement). Vaya al sitio Web **www.bbm.ca**. ¿Qué tipo de información ofrece el sitio? ¿Cómo puede usarse para crear un plan de medios para Canadá?
5. Para cumplir los objetivos publicitarios, normalmente se requiere una combinación de diversos medios en el plan de publicidad. Vaya a Benchmark Communications, en **www.bm-communications.com** y examine la información que se proporciona en el sitio, en especial la que se refiere a los medios tradicionales (periódicos, radio y televisión). ¿Qué tipos de servicios ofrece Benchmark Communications? ¿Cómo puede ayudar Benchmark Communications en el desarrollo de un plan de medios?
6. Hay dos sitios Web que son importantes para la publicidad en radio: el de Radio Advertising Bureau en **www.rab.com** y los 100 sitios más importantes de radio en **www.100topradiosites.com**. Visite los dos. ¿Qué información se ofrece en cada sitio? Analice cómo puede usarse esta información para preparar un plan de publicidad en radio.
7. Una empresa importante de publicidad en exteriores es Lamar Advertising Company. Vaya al sitio Web **www.lamar.com**. Acceda a la sección de publicidad en exteriores de la empresa y localice las tarifas correspondientes a su área. ¿Qué tipo de publicidad en exteriores está disponible? Vaya al componente de tránsito de la empresa. ¿Qué servicios ofrece Lamar? ¿Qué otros servicios ofrece Lamar?
8. Una de las mejores fuentes de información de los anunciantes de empresa a empresa es *BtoB* en **www.btobonline.com**. ¿Qué tipo de información está disponible en este sitio Web? ¿Cómo puede usarla? ¿Qué beneficios podría obtener de este sitio Web un anunciante de empresa a empresa?

## PROYECTO DEL ESTUDIANTE

### Rincón creativo

La publicidad y marketing de instituciones de enseñanza superior y universidades es un fenómeno reciente. Promover una Escuela de Administración o un departamento de marketing dentro de una universidad es incluso más raro. Una de las ex alumnas de marketing que egresó recientemente de su universidad donó 10,000 dólares para compras de medios con el fin de anunciar el programa de marketing. Ella se interesa en especial en el estudiante no tradicio-

nal que está casado, tiene una familia y trabaja de tiempo completo. ¿Qué mensaje querría comunicar sobre el programa de marketing a este mercado objetivo específico? Diseñe un paquete de medios que utilice los medios analizados en este capítulo. Comuníquese con las estaciones de radio y televisión y periódicos locales para preguntar por sus tarifas. Prepare un plan de medios que maximice el uso de los 10,000 dólares. Identifique cuándo, dónde y cuántos anuncios colocaría en cada medio.

## CASO 1 POPULARIZACIÓN DE LAS CABEZAS AFEITADAS

La historia del cabello de Todd Green es muy frecuente. Cuando Todd era relativamente joven, comenzó a sufrir de alopecia androgénica, comúnmente conocida como calvicie, que afecta a casi 20 millones de hombres en Estados Unidos. Todd pensó en las opciones que tenía a su disposición, como injertos de pelo, medicamentos, cremas y, por supuesto, un peluquín. Con el tiempo, decidió seguir la moda y afeitarse la cabeza.

La inspiración surgió por la propia situación. Las frustraciones de Todd eran de dos tipos. En primer lugar, las navajas de afeitar tradicionales son difíciles de manejar porque el mango se mueve de manera incómoda al cortar el pelo que crece cada día. Otros productos, como las maquinillas para cortar el pelo, las máquinas de afeitar eléctricas y las cremas depilatorias, no se ajustaban a sus necesidades. En segundo término, como se afeitaba por las noches, por la tarde del día siguiente ya se le notaba mucho el pelo incipiente. Mientras reflexionaba sobre cómo resolver el dilema, Todd hizo un movimiento natural y se frotó la cabeza. La inspiración llegó. Concluyó que sería mucho más fácil afeitarse la cabeza si tan sólo pudiera colocar la hoja por encima del dedo.

Al poco tiempo nació HeadBlade. Todd primero trató de vender la innovación a empresas como Gillette y Schick. Como no mostraron interés, Todd formó su propia empresa con dinero que le prestaron su padre y amigos. Renunció a su empleo y trabajó dos años en el desarrollo de la primera versión (vaya a [www.headblade.com](http://www.headblade.com) para ver una fotografía).

La máquina HeadBlade se vendió primero por medio de un programa de comercio electrónico, que generó mucha publicidad gratuita y menciones en una amplia variedad de artículos de revistas y programas de televisión. HeadBlade recibió varios premios a la innovación, entre otros los de Summit Creative, la revista *Time*, *I.D. Magazine* y, con el tiempo, uno del Museo de Arte Moderno.

HeadBlade Company ofrece ahora el producto básico en alrededor de 13 dólares, más la loción HeadShed y el filtro solar HeadShade, además de mercancía de moda, sobre todo camisetas. La compañía vende juegos de viaje y otros métodos para transportar el producto.

Green no cree que su producto será sólo una moda pasajera. Las ventas de su empresa ascienden a 10 millones de dólares anuales. Ha establecido lazos con la International Fight League, el comediante Howie Mandel y el jugador de la NBA John Amaechi. Como él comenta: “Vamos en busca tanto de los profesionales de los deportes extremos de los X Games, como del hombre común y corriente que se afeita la cabeza. Queremos convertirnos en el Home Depot del cuidado para el cabello”. Desde la perspectiva de marketing, HeadBlade enfrenta dos retos. El primero es la probabilidad de que surjan



Fuente: Cortesía de Summer Bradley.

HeadBlade ofrece una alternativa excelente a afeitarse la cabeza con una máquina de afeitar tradicional con la hoja recta.

imitaciones, productos parecidos, posiblemente de empresas más grandes y reconocidas. El segundo es encontrar la forma de anunciar el producto a escala nacional e internacional. Sin duda, esto incluirá un mayor uso de medios tradicionales.

**Fuentes:** [www.headblade.com](http://www.headblade.com), se ingresó a la página el 10 de enero de 2008; “First Person: A Cut Above: Todd Green Makes a Business out of Baldness”, *Business Week*, diciembre de 2007 ([www.businessweekonline.com](http://www.businessweekonline.com), se ingreso a la página el 10 de enero de 2008).

1. Analice los conceptos de alcance y frecuencia en relación con la publicidad de HeadBlade.
2. ¿Qué explicaría mejor la compra de HeadBlade, la hipótesis de las tres exposiciones o la teoría del carácter reciente?
3. ¿Qué medios tradicionales son más adecuados para anunciar la máquina HeadBlade? ¿Cuáles no serían convenientes?
4. Diseñe un programa de publicidad nacional e internacional para HeadBlade, identifique los mercados que trataría de captar y los métodos para llegar a ellos.

## CASO 2 OPRYLAND AMERICA

Mark Jones estaba a punto de comenzar un aspecto interesante de su carrera en publicidad. Su agencia había sido seleccionada para representar a un nuevo cliente: Opryland America. El centro de espectáculos de música country and western, gospel y bluegrass estaba situado cerca del Lago de las Ozarks, en la región central de Missouri.

Durante muchos años, Opryland America no sólo fue la mejor opción para oír música “country and western” en vivo,

sino también la única opción. Llegaban visitantes de las poblaciones cercanas, como Jefferson City y Columbia, Missouri, y de las áreas metropolitanas de Kansas City y St. Louis. De 1960 a 1980, Opryland prosperó con un programa limitado de publicidad en televisión para los mercados locales y las áreas metropolitanas. La publicidad de boca en boca atraía a muchos clientes. Los excursionistas y amantes de la naturaleza que visitaban el Lago de las Ozarks pasaban cerca de la sala



de conciertos al llegar al área de Bagnell Dam y constituían otro grupo de posibles miembros del público.

En la década de 1990 surgieron nuevos retos para el teatro. En primer lugar, la zona del Lago de las Ozarks había pasado de ser un área “familiar” a ser un lugar de reunión habitual de estudiantes universitarios (sobre todo de la Universidad de Missouri, que estaba a unos 97 kilómetros de distancia) y de veinteañeros que buscaban un sitio para ir de parranda los fines de semana. La afluencia natural de familias había disminuido.

El problema más grave era la existencia de los nuevos competidores regionales. Entre los más peligrosos estaba una nueva meca de la música, llamada Branson. La región de Branson tenía varios lagos más limpios, menos visitados, con otras atracciones familiares, sobre todo el parque temático Silver Dollar City. La publicidad de Silver Dollar City se extendía por todo el Medio Oeste y atraía a muchos visitantes que luego asistían a uno de los numerosos espectáculos musicales que se presentaban en las cercanías. El estudio de mercado indicó que la gente asistía a los espectáculos de música de Branson por tres motivos: diversión nostálgica, religión y patriotismo. Muchos candidatos políticos (en especial los republicanos) programaban escalas de campaña en Branson. Desde hacía varios años, Branson había sido también sede secundaria del Teletón de Jerry Lewis para la Distrofia Muscular, durante el fin de semana del Día del Trabajo en Estados Unidos.

Otros competidores también empezaban a anunciarse a mayor escala, en especial Pigeon Forge, Tennessee, que se hallaba cerca del parque temático Dollywood. Nashville también se convirtió en una amenaza significativa cuando se ampliaron las autopistas que comunicaban con la ciudad. El acceso a la música

country de calidad se había vuelto mucho más fácil para la gente de Missouri, Tennessee, Arkansas y otros estados vecinos.

El reto de Mark consistía en encontrar la forma de llevar de nuevo a la gente a Opryland. En esencia, disponía de un presupuesto mucho más reducido que el de la competencia. Necesitaba hallar el modo de atraer a los amantes locales de la música y llegar a los turistas que todavía iban al Lago de las Ozarks.

Opryland tenía dos ventajas principales. La primera era que quienes habían visto el espectáculo a través de los años eran aficionados leales. Estas personas llevaban a sus hijos y nietos a ver el programa. La segunda era que Mark sabía que la música y el espectáculo eran tan buenos como los que ofrecían los competidores, que cobraban precios más altos. Los boletos para los principales espectáculos con buenos lugares en Branson, Pigeon Forge y Nashville costaban más de 40 dólares. En Opryland, los mejores lugares del teatro todavía costaban sólo 25 dólares.

Con estos antecedentes, Mark empezó a pensar en las opciones de medios disponibles. Sabía que el futuro de Opryland America bien podía depender de la calidad del programa de publicidad que él diseñara.

1. ¿Qué medios debe usar Mark en la publicidad de Opryland America? Justifique sus selecciones.
2. ¿Qué mensaje principal debe comunicar la publicidad de Opryland?
3. Además de la publicidad, ¿qué más debe hacer Opryland para recuperar a su clientela y atraer a nuevos clientes?

## NOTAS

1. Mars Incorporated, página principal de M&M's ([www.mms.com](http://www.mms.com), se ingresó a la página el 4 de mayo de 2005).
2. Mickey Marks, “Millennial Satiation”, *Advertising Age* 14 (febrero de 2000), p. S16; J. Thomas Russell y W. Ronald Lane, *Kleppner's Advertising Procedure*, 15ª ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall), 2002, pp. 174-75.
3. Larry Percy, John R. Rossiter y Richard Elliott, “Media Strategy”, *Strategic Advertising Management* (2001), pp. 151-63.
4. Kate Maddox, “Media Planners in High Demand”, *BtoB* 89, número 13 (8 de noviembre de 2004), p.24.
5. Jack Neff, “Media Buying & Planning”, *Advertising Age* 70, número 32 (2 de agosto de 1999), pp. 1-2.
6. Melanie Johnston, “That Little Blue Pad”, *Marketing Magazine* 107, número 4 (8 de abril de 2002), p. 10.
7. Arthur A. Andersen, “Clout Only a Part of Media Buyer's Value”, *Advertising Age* 70, número 15 (5 de abril de 1999), p. 26.
8. *Ibid.*
9. Herbert E. Krugman, “Why Three Exposures May Be Enough”, *Journal of Advertising Research* 12, número 6 (1972), pp. 11-14.
10. Larry Percy, John R. Rossiter y Richard Elliott, “Media Strategy”, *Strategic Advertising Management* (2001), pp. 151-63.
11. *Ibid.*
12. Erwin Ephron y Colin McDonald, “Media Scheduling and Carry-over Effects: Is Adstock a Useful Planning Tool”, *Journal of Advertising Research* 42, número 4 (julio-agosto de 2002), pp. 66-70; Laurie Freeman, “Added Theories Drive Need for Client Solutions”, *Advertising Age* 68, número 31, p. 18.
13. Diane Holloway, “What's On? Ads, Ads, and Maybe a TV Show”, *Austin American Statesman* ([www.austin360.com/tv/content/movies/television/2005/10/11tvcolumn.html](http://www.austin360.com/tv/content/movies/television/2005/10/11tvcolumn.html), se ingresó a la página el 17 de enero de 2008).
14. Gregory Solman, “Forward Thought: Ads A-Ok on DVRs”, *Hollywood Reporter* (<http://hollywoodreporter.com>), 27 de diciembre de 2007.
15. “AAAA Survey Finds Eight Percent Hike in Cost to Produce 30-Second TV Commercials”, *Film & Video Production & Postproduction Magazine (ICOM)* ([www.icommag.com/november-2002/november-page-1b.html](http://www.icommag.com/november-2002/november-page-1b.html), se ingresó a la página el 14 de enero de 2005).
16. Brian Steinberg, “Ads on ABC Most Expensive at Season Bow”, *Television Week* (30 de septiembre de 2007) ([www.tvweek.com/news/2007/09/exclusive-sunday\\_night\\_costs\\_t.php](http://www.tvweek.com/news/2007/09/exclusive-sunday_night_costs_t.php)); “Nielsen Ratings for Jan. 7-13”, *USA Today* ([www.usatoday.com/life/television/news/nielsen-charts.htm](http://www.usatoday.com/life/television/news/nielsen-charts.htm), se ingresó a la página el 17 de enero de 2008).
17. Roger Baron, “Spot TV Strategy No Simple Matter”, *Television Week*, número 39 (27 de septiembre de 2004), p. 57.
18. Stephanie Thompson, “Food Marketers Stir Up the Media”, *Advertising Age* 70, número 42 (11 de septiembre de 1999), p. 18.
19. Kate Fitzgerald, “Beer, Auto, Retail Energizing Radio Airwaves”, *Advertising Age* 76, número 5 (31 de enero de 2005), p. S-6; Gary Fries, “Radio Is the Tool to Tune Into Ethnic Consumers”, *DSN Retailing Today* 43, número 22 (22 de noviembre de 2004), pp. 10-11.
20. Arlena Sawyers, “GM Certified Offers Dealer Ads”, *Automotive News* 79, número 6138 (14 de marzo de 2005), p. 58.
21. Stephanie Thompson, “Arden Scores with Radio Promotions”, *Advertising Age* 75, número 47 (22 de noviembre de 2004), p. 8.
22. Camille Alarcon, “War of Words over Radio Ads”, *B&T Weekly* 54, número 2508 (25 de febrero de 2005), p. 9.
23. Deborah L. Vence, “Outdoor Ads Leverage New Technology”, *Marketing News* 38, número 5 (15 de septiembre de 2004), pp. 11-13.
24. Stuart Elliott, “Back in Times Square, Toshiba Stands Tall”, *The New York Times* ([www.nytimes.com/2007/12/03/business/worldbusiness/03toshiba.html](http://www.nytimes.com/2007/12/03/business/worldbusiness/03toshiba.html)), 3 de diciembre de 2007.

25. Dana Wood, "The Great Outdoors", *WWD: Women's Wear Daily* 188, número 121 (10 de diciembre de 2004), p. 6.
26. "Mobile Billboards Get Exposed in Traffic", *Marketing News* 38, número 14 (1 de septiembre de 2004), p. 12.
27. Alana Semeuls, "Saturn Ad Blitz Set for L.A.'s Outdoors", *Los Angeles Times* ([www.latimes.com/business/la-fi-saturn-3dec03.html](http://www.latimes.com/business/la-fi-saturn-3dec03.html)), 3 de diciembre de 2007.
28. Jamie LaReau, "Magazines Are Pricey —But a Bargain, Publishers Say", *Automotive News* 79, número 6139 (21 de marzo de 2005), p. 46.
29. Ann Marie Kerwin, "Magazines Blast Study Showing Reader Falloff", *Advertising Age* 70, número 10 (8 de marzo de 1999), pp. 3-4.
30. "Reports of Mag-Industry Demise Greatly Exaggerated", *Advertising Age* 78, número 14 (2 de abril de 2007), p. 14.
31. Lisa Granatstein, "Ups and Downs", *Brandweek* 45, número 34 (27 de septiembre de 2004), p. SR11; Jamie LaReau, "Magazines Are Pricey —But a Bargain, Publishers Say", *Automotive News* 79, número 6139 (21 de marzo de 2005), p. 46.
32. Bill Gloede, "Best Use of Newspapers", *Adweek* 48, número 25 (18 de junio de 2007), pp. SR22-23.
33. Pete Wetmore, "National Ads Kick It Up a Notch", *Advertising Age* 75, número 16 (19 de abril de 2004), p. N-4.
34. Todd Shields, "Slow Growing", *Brandweek* 45, número 34 (27 de septiembre de 2004), p. SR-12.
35. Lindsay Morris, "Studies Give 'Thumbs Up' to Mags for Ad Awareness", *Advertising Age* 70, número 32 (2 de agosto de 1999), pp. 16-17; Rachel X. Weissman, "Broadcasters Mine the Gold", *American Demographics* 21, número 6 (junio de 1999), pp. 35-37.
36. Kate Maddox, "Top 100 B-to-B Advertisers Increased Spending 3% in '06", *BtoB* 92, número 11 (10 de septiembre de 2007), pp. 25-30.
37. Carol Krol, "Office Depot Puts Focus on 'Business' in New Year", *BtoB* 90, número 1 (17 de enero de 2005), p. 3.
38. Kate Maddox, "Top 100 B-to-B Advertisers Increased Spending 3% in '06", *BtoB* 92, número 11 (10 de septiembre de 2007), pp. 25-30.
39. "ABM Releases Harris Study Data: B2B Advertising Highly Effective", *Min's B2B* 9, número 26 (26 de junio de 2006), p. 8.
40. Joe Mandese, "Power Shift", *Broadcasting & Cable* 135, número 53 (12 de diciembre de 2005), p. 12.
41. Martin Croft, "Media Indies Take on Networks with Consortium", *Marketing Week* 29, número 28 (13 de julio de 2006), p. 13.
42. Greg Paull, "Act Local, Think Local as China Gets Even Tougher", *Media: Asia's Media & Marketing Newspaper* (21 de abril de 2006), p. 19.
43. Neff, "Media Buying & Planning".
44. Noah Liberman, "Web Marketers Use Radio to Net Audience Members", *Atlanta Business Chronicle* 22, número 16 (24 de septiembre de 1999), p. 73A.

# Marketing interactivo

## CÓMO GOOGLE HA CAMBIADO LA FORMA COMO NOS EXPRESAMOS

### Objetivos del capítulo

Después de leer este capítulo, usted podrá responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué es el marketing interactivo?
- ¿Cómo puede utilizarse un programa de comercio electrónico para complementar y suplementar otras actividades de venta y promoción?
- ¿Por qué es importante incorporar incentivos a los programas de comercio electrónico?
- ¿Qué significa el término marketing interactivo?
- ¿Cómo puede adaptarse el departamento de marketing a la presencia de redes sociales, *blogs* y otras formas nuevas de marketing en Internet?

De vez en cuando, el nombre de un producto o una empresa se vuelve tan famoso que se incorpora a nuestro vocabulario. Hace una generación, la gente empezó a hacer copias “xerox”. Antes de eso, la gente empezó a tomar “aspirinas” en lugar de “medicina para el dolor” y a cubrir las heridas con “curitas” en lugar de “tiritas adhesivas”.

En la actualidad, es común oír decir a alguien que “googleó” algo. El nombre Google se tomó de la palabra *googol* (castellanizada como “gúgol”). Un *gúgol* es un 1 seguido de 100 ceros. Y ahora, ha aparecido un nuevo término: *narcinavegación*, el hábito de navegar en Internet buscando apariciones uno mismo. Los “navegadores narcisistas” son quienes se buscan en Google todos los días o cada semana.<sup>1</sup>

Google ha tenido gran éxito y ha cambiado la forma como nos expresamos en un mundo que primero se llenó de fracasos: las empresas de Internet. Google funciona porque usa un modelo de negocios diferente. La ventaja principal de la empresa es su capacidad para organizar una enorme cantidad de información en un sistema al que es posible acceder con facilidad desde la Web, y Google proporciona información gratis a los usuarios. La empresa vende publicidad relacionada con la información gratuita.

El motor de búsqueda proporciona acceso a una gran variedad de sitios Web que ayudan a conectar a los clientes con información acerca de productos, ideas, tendencias sociales y una interminable variedad de servicios adicionales. ¿Necesita traducir algo del ruso al inglés? Vaya a Google y tendrá de inmediato a su disposición numerosos servicios de traducción gratuita. Por supuesto, dichos servicios están más que dispuestos a venderle un curso para ayudarle a aprender varios idiomas al mismo tiempo.

“Una búsqueda”, según Steve Cohen, vicepresidente a cargo de productos de Basis Technology, “se compone de dos etapas: indexación y recuperación”. Una de las ventajas principales de Google es que la empresa ha logrado ampliar las búsquedas de indexación y recuperación a casi 100 idiomas. No fue una tarea fácil. Por ejemplo, muchos idiomas asiáticos, en su forma escrita, no tienen espacios entre palabras. Esto creó un reto formidable para los motores de búsqueda basados en cuadros de palabras. Usando herramientas de Basis Technology, Google ofrece búsquedas en idiomas asiáticos, así como en otros idiomas complicados. El resultado neto es una empresa global con alcance mundial.

El año 2004 fue especialmente importante para Google. Las acciones de la empresa se vendieron por primera vez, y recaudaron 1,670 millones de dólares en capital. El precio de las acciones subió como la espuma. Muchas empresas grandes han aprendido que la publicidad en un motor de búsqueda como Google proporciona una audiencia focalizada con resultados rentables. Como es natural, los

Fuente: Cortesía de AP Wide World Photos.



dólares para publicidad no tardaron en aparecer y, en este caso, se destinaron a Google, el líder del mercado en uso de motores de búsqueda. Un líder de la industria comentó que Google ha creado casi un “nuevo orden mundial” en publicidad.

Para mantener esta pauta de crecimiento sólido, los ejecutivos de Google se han expandido hacia nuevos territorios. Primero, la empresa emprendió una campaña de publicidad para fortalecer la marca. Anteriormente, Google dependía de la publicidad de boca en boca. Ahora la empresa se anuncia en radio y medios impresos en numerosos mercados. Después, Google comenzó a incursionar en el “mercado de búsqueda local”. Los anuncios clasificados locales representan una importante fuente de ingresos para muchas empresas. La tecnología de Google hace posible ver todas las tintorerías de una sola ciudad. El reto principal en este esfuerzo de expansión ha sido la conciencia de marca. El equipo de marketing de Google ha optado por usar publicidad local para resolver el problema. Un último lanzamiento en 2005 fue en el área de la computación comercial.

El equipo de administración de Google está plenamente consciente de los competidores. Microsoft y Yahoo! son dos proveedores importantes de motores de búsqueda que podrían afectar la participación de mercado de Google. Todos los días aparecen nuevos competidores. Firefox, Opera y Safari de Apple son algunos de los participantes de más reciente ingreso. Pese a ello, el poder de Google en el mercado hace que los líderes de la empresa se sientan optimistas respecto al futuro. Google es un excelente ejemplo de cómo triunfar con creatividad, energía y un programa de marketing eficaz para convertir una marca en un icono cultural.<sup>2</sup>



## PERSPECTIVA GENERAL

Internet ha cambiado muchos aspectos de la cultura estadounidense. Los sitios Web como YouTube, Facebook, JibJab, MiGente, AsianAve y MySpace han afectado las relaciones interpersonales, la política, los puntos de vista sobre la privacidad personal y otros numerosos aspectos de la vida diaria. Internet es especialmente atractivo para los jóvenes, que obtienen acceso desde computadoras personales, por medio de servicios telefónicos y un grupo en constante crecimiento de nuevas tecnologías.

En marketing, ha surgido una nueva era. Una empresa localizada casi en cualquier parte puede competir globalmente, y el tamaño de la operación de la organización no importa. Internet es un entorno abierto, a sólo un clic de distancia. Un comprador puede encontrar numerosos vendedores que ofrecen prácticamente la misma mercancía a precio comparable y con ofertas similares en cualquier momento. Conforme más personas y empresas se sienten cómodas con Internet, el panorama de marketing sigue evolucionando. Las diferentes aplicaciones de tecnología Web son ahora elementos esenciales en cualquier programa completo de comunicación integral de marketing. Por lo general, el **administrador Web**, la persona asignada para administrar el sitio Web de una empresa, dirige estas actividades.

¿Qué es el **marketing electrónico interactivo**? El término se usa para indicar dos componentes principales del marketing en Internet: 1) el comercio electrónico y 2) el marketing interactivo. Ambas actividades son vitales para la presencia en línea de una organización. Muchos de los consumidores de la actualidad dependen en gran medida de Internet para buscar productos, realizar compras, hacer comparaciones y leer comentarios favorables y desfavorables de otros consumidores. Un programa eficaz de CIM incorpora estos nuevos elementos en un plan de publicidad y promoción.

La primera parte de este capítulo examina los programas de comercio electrónico, que incluyen los incentivos empleados para atraer a los clientes, así como las preocupaciones de los consumidores en relación con las compras por Internet. Enseguida se describen los programas de comercio electrónico de empresa a empresa. Por último, se presentan las diversas metodologías de marketing interactivo que siguen las empresas, como la publicidad en línea, espirales de marca, *blogs*, redes sociales en Internet, campañas de correo electrónico y marketing viral. Con cada una, la meta es aumentar la presencia de marca de la empresa e influir en las decisiones de compra. También se describen los aspectos del diseño de sitios Web y los retos internacionales.

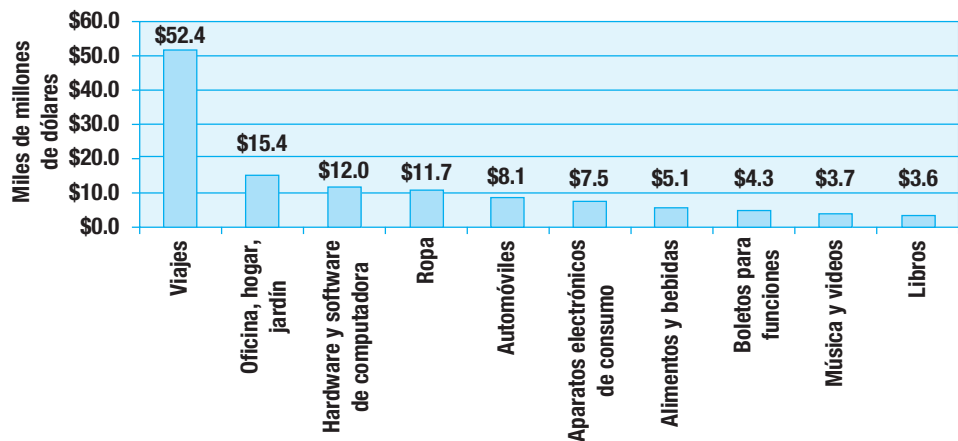
## COMERCIO ELECTRÓNICO

Vender bienes y productos en Internet es el punto focal de los programas de **comercio electrónico**, de los cuales hay muchos tipos. Por ejemplo, una tienda minorista puede ofrecer artículos por Internet cuando no tiene un establecimiento cercano o simplemente como conveniencia. El comercio electrónico también puede adoptar la forma de una operación minorista que vende sólo en la Web, sin ninguna tienda convencional o incluso inventario físico. Se ofrecen servicios, se cierran tratos y se envían productos por medio de una amplia gama de operaciones de comercio electrónico. La figura 9.1 identifica las 10 principales categorías de compras cibernéticas.

Muchas operaciones minoristas establecidas agregan programas de comercio electrónico para ofrecer a los clientes un medio alternativo para realizar compras. No todos hacen compras en Internet, pero más de la mitad de las familias de Estados Unidos compran regularmente ahí. Las compras en línea representan ahora 7 por ciento del total de las ventas del comercio minorista en Estados Unidos. Los consumidores cada vez se sienten más cómodos y seguros al hacer compras por Internet.<sup>3</sup>

Además, muchos consumidores realizan compras en tiendas minoristas después de usar primero Internet para recopilar información. Así, un comprador puede investigar los aparatos

**FIGURA 9.1**  
Las 10 principales categorías de compras cibernéticas



Fuente: Basado en "Cyber Shopping", *License* 7, número 10 (noviembre de 2004), p. 12.

- ◆ Catálogo.
- ◆ Carrito de compras.
- ◆ Sistema de pago.
- ◆ Información de servicio al cliente.
- ◆ Información de relaciones públicas.
- ◆ Componentes especiales.

**FIGURA 9.2**  
Componentes de un sitio Web  
de comercio electrónico

estereofónicos en Internet y luego visitar una tienda con una lista de finalistas. Otra persona puede conectarse a Internet para buscar una caña de pescar con un conjunto especial de características. Usando el localizador de tiendas del sitio Web del fabricante, la persona identifica la tienda más cercana que ofrece el producto y va a ese lugar a realizar la compra. En ese caso, a pesar de que el cliente no realizó la compra por medio del comercio electrónico, utilizó Internet como parte del proceso de toma de decisión de compra. En consecuencia, los líderes de las empresas más establecidas saben que deben crear sitios de comercio electrónico de alta calidad para seguir siendo competitivos.

## Componentes del comercio electrónico

Como se muestra en la figura 9.2, los programas de comercio electrónico tienen varios componentes. El primero es un *catálogo*, que puede mostrar sólo unos cuantos elementos o ser una presentación compleja de miles de productos. La naturaleza de la operación de la empresa determina el tipo de catálogo que se requiere. En todos los casos, los clientes deben poder localizar con facilidad los productos de su interés. Se pueden usar fotografías, video simultáneo e información del producto para crear un catálogo en línea atractivo. Si la empresa tiene un catálogo impreso, es importante relacionarlo con el catálogo Web. Victoria's Secret tiene un sistema de "pedidos rápidos por catálogo" que permite a los clientes introducir el número de producto que aparece en el catálogo impreso y pasar directamente a la caja registradora. El programa de compras ahorra mucho tiempo al tratar de encontrar y comprar un producto en la Web.<sup>4</sup>

Segundo, cada sitio contiene un *carrito de compras* para ayudar a los consumidores conforme seleccionan los productos. Una vez más, el carrito de compras puede variar entre marcar un círculo para seleccionar un artículo cuando sólo se ofrecen pocos productos y un mecanismo complejo diseñado para llevar el control de múltiples compras.

Tercero, cada sitio contiene un *método de pago* de los artículos adquiridos. Para los consumidores, puede tratarse de un sistema de tarjeta de crédito o un servicio de pago como PayPal o Google Checkout. Las tiendas electrónicas que ofrecen múltiples métodos de pago han experimentado mayores aumentos en las ventas que las que ofrecen menos opciones. En la actualidad, el número promedio de opciones diferentes de pago que ofrecen las tiendas minoristas en línea es de 2.6, lo que representa un incremento de 2.1 con respecto a 2005.<sup>5</sup>

Para las operaciones de empresa a empresa, los pagos se realizan normalmente usando un sistema de pagarés. En otras situaciones, se genera una factura o se usa un sistema de facturación computarizado para enviar la factura al comprador. En relaciones de más confianza, la factura se agrega a los registros del cliente sin jamás enviar por correo una factura impresa.

La mayoría de los sitios tienen un componente de *servicio a clientes*. El objetivo es apoyar al consumidor después de la venta. Esta parte del sitio Web se usa para documentar las compras y proporcionar información operativa acerca del producto. Los compradores que tienen alguna pregunta pueden usar la función de correo electrónico del sitio Web para obtener información o consultar la página de **preguntas frecuentes**. Algunas partes de estos sitios pueden estar protegidas por contraseñas para garantizar que sólo los clientes que han comprado productos tengan acceso a cierta información.

Otro componente que se encuentra en muchos sitios es un enlace de *relaciones públicas* que conecta con una causa u obra de beneficencia apoyada por la organización. Las personas pueden ver las actividades altruistas que apoya la empresa. También es posible que puedan hacer donativos u ofrecerse a trabajar para la causa. La obra de beneficencia puede presentarse dentro del sitio de la empresa o en otro lugar. Muchos sitios Web tienen un hipervínculo que comunica con la página principal de la organización de beneficencia.

Muchas campañas de marketing incluyen formas de proporcionar servicios de valor agregado a los clientes como parte del programa de comercio electrónico. La idea es generar mayor lealtad de

Barnes & Noble ofrece más de 50 cursos al año en su universidad en línea.



los clientes. Barnes & Noble, Charles Schwab y otros han lanzado un servicio de valor agregado que ha resultado ser sumamente popular: educación gratuita. Barnes & Noble ofrece cursos en línea gratis para aprender a tocar la guitarra, disfrutar de la lectura de Shakespeare y muchos otros temas. El sitio se llama Barnes & Noble University. Se ofrecen más de 50 cursos al año, cada uno relacionado con un libro del inventario que los estudiantes deben comprar. A menudo las clases son impartidas por los autores y consisten en materiales de lectura asignados, comunicación con compañeros de clase y exámenes. Desde junio de 2000, más de 500,000 estudiantes han tomado clases; el estudiante típico se inscribe en dos cursos.

Charles Schwab ofrece más de 50 cursos en línea en el Centro de Aprendizaje Charles Schwab. Algunos consisten en ejercicios de aprendizaje individuales, en los que la persona avanza a su propio ritmo; otros se imparten en aulas virtuales en directo, que utilizan software de conferencias, como WebEx Communications. Se han inscrito más de 200,000 personas; las inscripciones recientes promedian 1,000 a la semana.<sup>6</sup> Estos tipos de programas estimulan las visitas recurrentes y aumentan las probabilidades de que estas personas realicen compras y se conviertan en clientes asiduos.

## INCENTIVOS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

Todo tipo de incentivo o atracción que lleve a la gente al sitio Web se llama **ciberseñuelo**. Las diferentes formas de ciberseñuelos incluyen incentivos diseñados para alentar a los consumidores (o empresas) a visitar un sitio Web y efectuar compras en línea. Los incentivos de los ciberseñuelos se pueden clasificar en tres categorías:

- Incentivos financieros.
- Incentivos de conveniencia.
- Incentivos basados en el valor.

Estas características no aparecen por separado; normalmente se combinan en un enfoque general.

La tienda de comercio electrónico Bluefly.com acostumbra ofrecer incentivos financieros para estimular las compras en línea.



Fuente: Cortesía de Bluefly.Com.

### Incentivos financieros

Los incentivos financieros son especialmente útiles para persuadir a una persona o empresa de que realice una compra por primera vez vía el comercio electrónico. El incentivo puede adoptar la forma de un precio reducido, envío gratis o un cupón electrónico. Los incentivos financieros no afectan el margen de utilidad de la empresa por los costos reducidos de operar por Internet. Una vez que la persona o empresa aprovecha el incentivo financiero y realiza la transición, es posible que no sea necesario continuar el incentivo. En ese momento, las características de conveniencia y valor agregado del programa de comercio electrónico ayudan a conservar al cliente.

Cuando los consumidores o empresas realizan compras por Internet, el vendedor a menudo ahorra tiempo y dinero. Dichos ahorros se pueden trasladar como incentivos financieros. Esto se debe a que la empresa que surte los pedidos por Internet reduce costos de varias maneras, entre otras:

- Costos de envío reducidos, porque los costos se trasladan al comprador.
- Costos menores de mano de obra, porque los anaqueles no tienen que volver a abastecerse.
- Costos menores de personal (vendedores), porque no se necesitan vendedores en la tienda.

El anuncio de Bluefly de esta sección dice que la empresa es “la tienda de descuento en su hogar”. Bluefly ([www.bluefly.com](http://www.bluefly.com)) es una tienda de descuento exitosa, con sede en Nueva York, que vende ropa y muebles para el hogar de primera calidad. La filosofía de la empresa es que

una mayor circulación de visitantes en el sitio equivale a más negocios. Bluefly por lo regular usa varios tipos de ciberseñuelos para atraer visitantes hacia el sitio Web de la empresa con el fin de recopilar nombres en una base de datos y aumentar las ventas.

Bluefly aprovechó el valor de un accesorio de moda difícil de conseguir, que incluso las celebridades y personas de la alta sociedad habían esperado durante meses para comprarlo. Se creó un sorteo, titulado “30 bolsas en 30 días”, para el sitio Web de la empresa. Los clientes podían participar todas las veces que quisieran, pero estaban limitados a una vez por día. El sorteo aumentó 100% la circulación de visitantes en el sitio, en comparación con el mismo mes del año anterior. Cincuenta por ciento de los visitantes pidieron a Bluefly que les enviara un recordatorio diario para participar en el sorteo. Cuarenta por ciento remitió a sus amigos al sitio y al sorteo. El resultado final fue un aumento de 62 por ciento en las ventas debido a los nuevos clientes que el sorteo atrajo y a los clientes existentes que siguieron realizando compras incluso después de que el sorteo finalizó.<sup>7</sup>

Por lo general, los incentivos financieros más eficaces ofrecen algo gratis o con descuento. Según una encuesta de BizRateResearch, la promoción más popular en Internet es el envío gratis, que fue lo que prefirió 80 por ciento de los encuestados.<sup>8</sup> Sin importar el incentivo financiero que se use, hay dos cosas que deben recordarse. Primero, el incentivo debe ser significativo para las personas que visitan el sitio. Segundo, el incentivo debe variar periódicamente para incentivar a nuevos visitantes a que compren y a los clientes actuales a realizar compras recurrentes.

## Incentivos de conveniencia

Otro incentivo que estimula a los clientes a visitar un sitio Web es facilitar las compras. En lugar de tener que desplazarse a una tienda, el consumidor puede colocar el pedido en la oficina o en el hogar. Lo que es más importante, el pedido puede hacerse en cualquier momento; la disponibilidad durante las 24 horas del día es también una razón importante por la que los cajeros automáticos son populares. La conveniencia y la velocidad para comprar la mercancía en línea llevan a muchos consumidores a comprar en tiendas electrónicas.

La conveniencia se convierte en una ventaja cuando el consumidor busca información sobre un producto específico. Sin duda, es más fácil y rápido usar Internet que buscar en revistas de *Consumer Reports* o hablar con un vendedor. La mayoría de los consumidores investigan las compras importantes en Internet antes de ir a una tienda. La mayoría de los compradores han leído por lo menos una vez la reseña en Internet de otro consumidor antes de finalizar una compra, y aproximadamente 40 por ciento han comparado características y precios de los productos en diversas tiendas en línea antes de comprar.<sup>9</sup>

¿Adónde van las personas cuando buscan información sobre los productos? El sitio que se usa con mayor frecuencia es Google. Alrededor de una tercera parte de todas las búsquedas de información se realizan ahí. Ninguna otra fuente de Internet se usa más de 7 por ciento de las veces. Sea Google o cualquier otro método, la razón que se aduce con mayor frecuencia para justificar el método elegido es que es más fácil. La figura 9.3 presenta una lista de las diferentes razones para elegir un método particular de búsqueda de información. Observe que tres de las cuatro razones principales son: más fácil, conveniente y más rápido. La conveniencia que ofrece el comercio electrónico atrae a los consumidores de hoy.

Los sitios Web se actualizan y modifican continuamente para estimular las visitas recurrentes.<sup>10</sup> Los precios y la información de los productos se mantienen al día. Además, la apariencia del sitio se modifica regularmente para que los consumidores regresen a ver las novedades. La página principal del sitio Web se modifica al igual que los escaparates de una tienda cambian periódicamente. Sin embargo, la diferencia reside en que al cambiar el sitio Web, el equipo de marketing debe tener

Este anuncio de iParty.com resalta la conveniencia de encontrar todo lo que se necesita para una fiesta en un solo lugar.

i want everything at my party to be yellow.  
i want yellow balloons, yellow cups, and yellow  
icing on my cake because yellow is the prettiest  
color ever. except for pink. i want everything at  
my party to be pink.

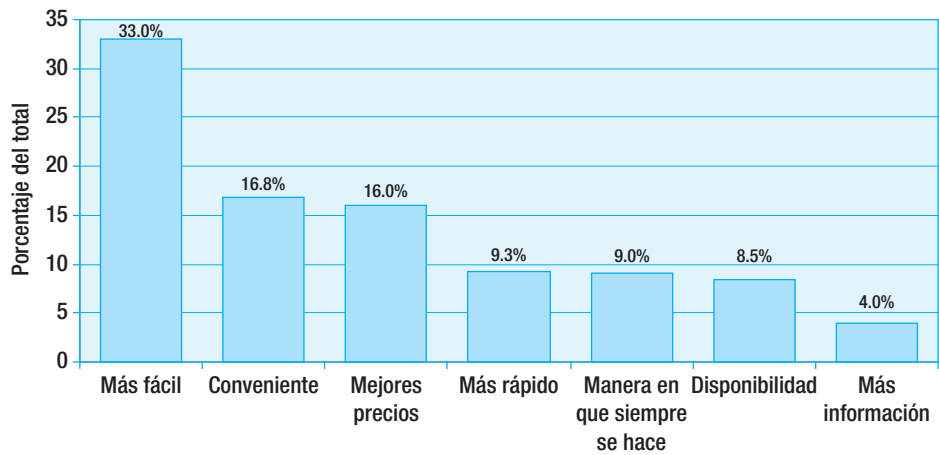
www.iparty.com > birthdays > basics > pink > cups/plates/napkins/favors > order

i want. i click. iparty.com

ad keyword: iparty



**FIGURA 9.3**  
**Razones para elegir un método particular de investigar un producto**



Fuente: Basado en Andrew Burgess, "At Your Convenience", *Marketing Week* 29, número 38 (21 de septiembre de 2006), pp. 34-35.

cuidado de no alterar los enlaces o la ubicación de la mercancía. Los consumidores se acostumbran a encontrar las cosas en el sitio. Es mejor no dificultarles la localización de artículos que les son familiares. Así como en una tienda de abarrotes la mercancía casi nunca se mueve de lugar sólo para crear un aspecto diferente, los diseñadores también deben tener en cuenta que a los compradores les molesta no encontrar sus productos favoritos. Por consiguiente, la conveniencia sigue siendo una característica importante en el rediseño de un sitio Web, que también debe destacar de manera constante el tema de la CIM y la imagen de la compañía.

Conforme los líderes de las empresas adquieren más experiencia en Internet, surgen nuevos tipos de programas de comercio electrónico. Por ejemplo, muchas tiendas minoristas ofrecen ahora registros de regalos de boda en Internet. Los amigos que viven fuera de la ciudad pueden cómodamente elegir, envolver y enviar obsequios a la pareja. Victoria's Secret tiene una guía de regalos que presenta los diversos artículos ya sea por precio o en orden de popularidad. El vendedor de ropa por catálogo J. Crew tiene tablas fáciles de usar de "cómo medir" para que los consumidores se aseguren de que lo que compran les va a quedar.<sup>11</sup> Tales conveniencias estimulan las ventas e incentivan a los visitantes a volver al sitio Web de la empresa.

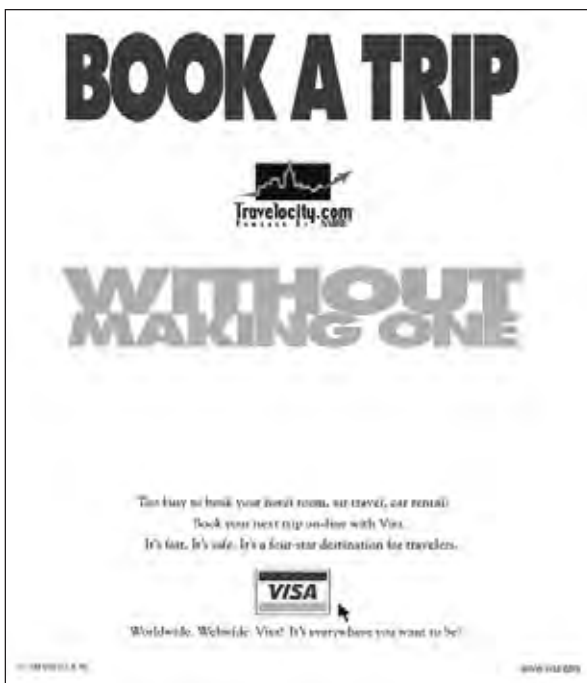
Este anuncio ofrece la conveniencia de hacer reservaciones de viaje en Internet y pagarlas con una tarjeta de crédito.

### Incentivos de valor agregado

Se usan para inducir a los consumidores a cambiar sus hábitos de compra a largo plazo. El valor agregado puede consistir en compras personalizadas, donde el sistema de software reconoce las pautas del comportamiento de compra de los clientes. El mismo software especializado puede informar a los clientes acerca de ofertas especiales, que se ajusten a las compras realizadas con anterioridad o a las pautas de búsqueda del cliente. Por ejemplo, cuando un cliente examina la sección de libros de misterio de una librería en línea, puede hallar un gráfico publicitario que anuncie una oferta especial de una novela de misterio nueva. Además de estos anuncios instantáneos, los consumidores y empresas también pueden recibir mensajes por correo electrónico que ofrecen información nueva y presentan otras ofertas especiales.

Un método común de valor agregado que emplean muchos minoristas es ofrecer en el sitio Web mercancía que no está disponible en el catálogo impreso. Design Within Reach, un moderno comerciante minorista de muebles, anuncia: "Nuestro sitio Web ofrece numerosos productos que no siempre se incluyen en el catálogo, así como reseñas semanales de artículos nuevos". Un vendedor de herrajes antiguos coloca los artículos de oferta y los productos nuevos en el sitio Web antes de incluirlos en el catálogo impreso.<sup>12</sup>

Con frecuencia, lo que importa es la combinación de incentivos. El ciberseñuelo puede incluir un descuento o un precio especial de unos pantalones vaqueros (un incentivo financiero), y al mismo tiempo crear la libertad de colocar un pedido a las tres de la mañana (un incentivo ba-



sado en la conveniencia). El mismo sitio puede incluir un juego u ofrecer un consejo semanal o diario sobre algún tema (incentivo de valor agregado). Para invitar a los consumidores y empresas a volver regularmente al sitio, se necesitan los tres incentivos. Para los compradores, es fácil navegar en Internet y buscar sitios competitivos. Cuando lo hacen, los nombres de marca y los sitios Web específicos no son tan importantes. Los consumidores necesitan una razón para volver con regularidad al sitio.

## PREOCUPACIONES DE LOS CONSUMIDORES EN RELACIÓN CON EL COMERCIO ELECTRÓNICO

Algunos consumidores todavía se muestran recelosos respecto a comprar productos por Internet. Las razones principales se destacan en la figura 9.4.<sup>13</sup> Aunque dichas preocupaciones ya no son tan generalizadas como hace 10 años, existen en algunas personas.

### Oportunismo de los vendedores

Uno de los beneficios económicos principales de Internet también es causa de uno de los peores temores de los consumidores. Internet permite hacer negocios entre personas o empresas de cualquier parte del mundo. Esta libertad de acceso también crea aprensión en los consumidores. ¿La empresa será legítima o el sitio Web será simplemente un medio para obtener ganancias ilegales, por medio del fraude, robo de identidad o alguna otra actividad? La cuestión medular es la confianza. ¿Se puede confiar en que Internet facilita la venta de bienes o servicios sin riesgo?

### Problemas de seguridad

Las preocupaciones de los consumidores en relación con la seguridad se basan en incidentes registrados con anterioridad como robo de datos de números de tarjetas de crédito, así como en casos de suplantación de identidad. Un examen del pasado puede ser útil para comprender esta preocupación. Cuando las empresas de ventas por correo empezaron a promover los pedidos por teléfono, la gente dudaba en llamar a causa del temor de dar un teléfono o número de tarjeta de crédito a un extraño. En la actualidad, casi todo el mundo está dispuesto a proporcionar la información cuando hace pedidos por teléfono. Además, no hace mucho tiempo que los compradores expresaban miedo de que los empleados de las tiendas les robaran el número de su tarjeta de crédito. Al principio, se daban instrucciones a los clientes de que se llevaran el papel carbón de los pagarés de las compras realizadas con tarjetas de crédito para asegurarse de destruirlo e impedir que alguno de los empleados usara el número de tarjeta de crédito posteriormente.

Es probable que se siga la misma pauta con las compras en Internet. A medida que los consumidores se acostumbran a usar la Web, los temores relativos a dar información de tarjetas de crédito seguramente no serán mayores de lo que son ahora en cuanto a los pedidos por teléfono o las compras con tarjeta de crédito en las tiendas. Las empresas emisoras de tarjetas de crédito han creado una serie de comerciales de televisión independientes que tienen el propósito de tranquilizar a la gente y promover la calidad de sus programas de seguridad en Internet. Los comerciantes que se anuncian por esta vía también ofrecen otros métodos de pago. Esta flexibilidad se traduce en tranquilidad para los consumidores preocupados, al permitirles elegir el método de pago.

Todos estos esfuerzos han rendido frutos. La confianza de los consumidores en la seguridad de los sitios Web de comercio electrónico se incrementa cada vez más. Una encuesta

- ◆ Oportunismo de los vendedores.
- ◆ Problemas de seguridad.
- ◆ Problemas de privacidad de la información.
- ◆ Hábitos de compra en tiendas tradicionales.



Fuente: Cortesía de Della.com.

Un anuncio de WeddingChannel.com que se publicó en una revista para promover las visitas al sitio Web.

**FIGURA 9.4**  
Razones por las que los consumidores se muestran recelosos en cuanto a comprar productos en Internet

reciente reveló que tres cuartas partes de todos los compradores en línea tienen confianza en la seguridad en este tipo de compras.<sup>14</sup>

### Problemas de privacidad

A muchas personas también les preocupan las cuestiones relativas a la privacidad. Además de los temores en cuanto al robo de identidad y fraude, existe la preocupación de que empresas inescrupulosas vendan información personal confidencial. Una vez que dicha información está al alcance de otros, la persona pierde control sobre quién tendrá acceso a ella y cómo la usará. Es posible que una persona no desee que se conozcan sus pautas de compra, en especial si adquiere productos para el cuidado personal, como para la calvicie, la disfunción sexual, para bajar de peso u otras cuestiones privadas.

Además, a muchos consumidores les frustra sentirse acosados con información publicitaria y de marketing. La tecnología y los programas informáticos de seguimiento en Internet permiten al equipo de marketing de una empresa recabar mucha información acerca de una persona. Los programas dan seguimiento a los lugares que dicha persona visita y qué hace en Internet. Con base en esta información, se pueden sugerir productos. También, se genera información específica y anuncios basados en este conocimiento. Aunque esto puede ofrecer al consumidor varios beneficios, sigue siendo una invasión de la privacidad.

Muchas personas no desean estos materiales de marketing, en especial cuando se basan en información personal. Los consumidores creen que estas tácticas de marketing transgreden su derecho a la privacidad, como individuo y como miembro de la sociedad y manifiestan en términos enérgicos el deseo expreso de mantener el control sobre su información personal. Consideran que deben poder decidir quién puede usarla y cómo debe hacerlo.

Por tanto, los líderes de las empresas deben tener sumo cuidado con los tipos de datos e información que se recaban de los visitantes en el sitio Web. Lo más importante es que deben insistir en que el departamento de TI proteja esa información. Los clientes exigen ahora que se les informe si vendieron o transmitieron información a otros sitios Web, empresas o individuos, lo que nos lleva de vuelta al problema de la confianza. Los comerciantes exitosos de Internet deben ganarse la confianza de las personas que visitan su sitio Web.

Este anuncio de Duofold alienta a los consumidores a obtener más información en Internet.

Fuente: Cortesía de Hanesbrands, Inc.

### Hábitos de compra

Este último tema tiene fuertes repercusiones en el éxito del comercio electrónico. En la actualidad, muchos consumidores se sienten muy cómodos cuando compran mercancías en tiendas minoristas. A algunos también les agrada comprar por catálogo. Se necesita tiempo para cambiar estos hábitos, en especial la preferencia por comprar en las tiendas tradicionales.

En una tienda tradicional, los consumidores pueden ver y tocar la mercancía. Pueden revisarla para ver si no tiene defectos y comparar marcas. Se pueden probar la ropa para asegurarse de que les quede bien. Además, el cliente puede ver cómo lucen las prendas ya puestas. Para cambiar estos hábitos se requieren los tipos correctos de incentivos. Los consumidores deben tener razones válidas para preferir Internet para realizar una compra.

Para llegar a los consumidores que se muestran renuentes a cambiar sus hábitos de compra, los minoristas disponen de varias tácticas. Algunos comerciantes, como Circuit City, permiten a los consumidores comprar el producto en línea y luego pasar a recogerlo a la tienda. El cliente no necesita esperar a que FedEx o UPS se lo entregue. Lo mismo aplica a una prenda de ropa de un minorista. El cliente ordena la prenda y luego va a la tienda a probársela antes de llevársela a casa. Para completar estos tipos de ventas, los minoristas envían mensajes de texto y correo electrónico para informar a los clientes que el producto llegó a la tienda.<sup>15</sup>

Los hábitos de compra ya están cambiando. Muchos consumidores se sienten mucho más seguros al hacer compras en el comercio electrónico, sobre todo en épocas del año en las que

hay mucho movimiento comercial, como la temporada de compras navideñas. Es evidente que el comercio electrónico no va a reemplazar a las tiendas tradicionales. Al mismo tiempo, se ha convertido en un complemento vital de muchas cadenas y tiendas minoristas.

## COMERCIO ELECTRÓNICO DE EMPRESA A EMPRESA

Para las organizaciones de empresa a empresa, el comercio electrónico es crítico. En muchas situaciones, los agentes de compras consultan los sitios en Internet y comparan precios e información de los productos. Una vez que se establece una cuenta comercial, resulta fácil para el cliente empresarial colocar pedidos, y puede hallar precios más bajos que los que ofrecen los establecimientos tradicionales. Por consiguiente, para competir en el comercio electrónico, una compañía que vende de empresa a empresa debe contar con un sitio de comercio electrónico eficaz y trabajar para establecer un nombre de marca fuerte y distintivo.<sup>16</sup>

El número de visitas a un sitio Web de empresa a empresa se relaciona directamente con la cantidad invertida en publicidad y promoción de venta. En fechas recientes, una compañía grande del sector de empresa a empresa pasó de 20,000 a 80,000 visitas al mes en un periodo de 6 meses después de duplicar su presupuesto anual de publicidad en prensa, correo directo y exposiciones comerciales. Por otro lado, una compañía pequeña pasó de 2,000 a 6,000 visitas al mes cuando aumentó el presupuesto de anuncios impresos de 25,000 a 65,000 dólares anuales.<sup>17</sup>

También se ofrecen a los compradores empresariales incentivos financieros, de conveniencia y valor agregado. En el anuncio de Internet de iGo.com que se presenta en esta sección, se ofrece un descuento de 10 por ciento como incentivo financiero a pedidos colocados a través de Internet en **www.igo.com** o por teléfono.

Para las empresas, pedir mercancías, suministros y materiales por medio de Internet puede ahorrar mucho tiempo a los agentes de compras. Las empresas también pueden consultar el estado de un pedido, información sobre el envío y datos de facturación en línea. En la mayoría de los casos, obtener información sobre una compra en Internet es mucho más rápido que hacer una llamada telefónica. En el acelerado mundo de los negocios, la conveniencia es un incentivo muy atractivo para muchas empresas. Los programas de comercio electrónico ofrecen muchos otros beneficios para el sector de empresa a empresa, incluidos los que se describen a continuación.

Una forma creciente de comercio electrónico en el sector de empresa a empresa es la de los intercambios y subastas en línea. Estos intercambios permiten a los compradores empresariales adquirir una gran variedad de productos básicos y bienes a precios de ganga. Internet permite a los proveedores acelerar el tiempo para llegar al mercado, vender directamente a otras empresas y reducir los costos de transacción e inventario. Los compradores encuentran bienes no relacionados con la producción, como los artículos de oficina, así como insumos de producción, como materias primas y equipo. Asimismo, existen sitios que ofrecen petróleo, gas natural, electricidad, carbón, productos químicos, acero y otras materias primas. Hay empresas intermediarias que operan muchos mercados en línea que reúnen a compradores y vendedores.<sup>18</sup>

## MARKETING INTERACTIVO

Hay un nuevo término en marketing: *marketing interactivo*. El **marketing interactivo** es el desarrollo de programas de marketing que crean interacción de consumidores y empresas, en lugar de simplemente enviar mensajes a los posibles clientes. Dichos programas suponen comunicación en dos direcciones y participación del cliente.



Why clothes have pockets.

What good is a pocket if it's empty? iGo offers over 7,900 mobile technology products from hard-to-find batteries, chargers and adapters to the coolest cell phones and digital cameras. To receive a 10% discount, visit us at [www.igo.com/esvp](http://www.igo.com/esvp) or call 1-888-205-0065 and mention code IGOESVP.

10% discount on any product or service purchased through [employeesavings.com](http://employeesavings.com)

**iGo**  
Mobile Technology Outfitter™

Batteries and Power Gear | Laptop Gear | Cellular Gear | PDA and Handheld | Hot Products | Travel Gear

Fuente: Cortesía de iGo.com.

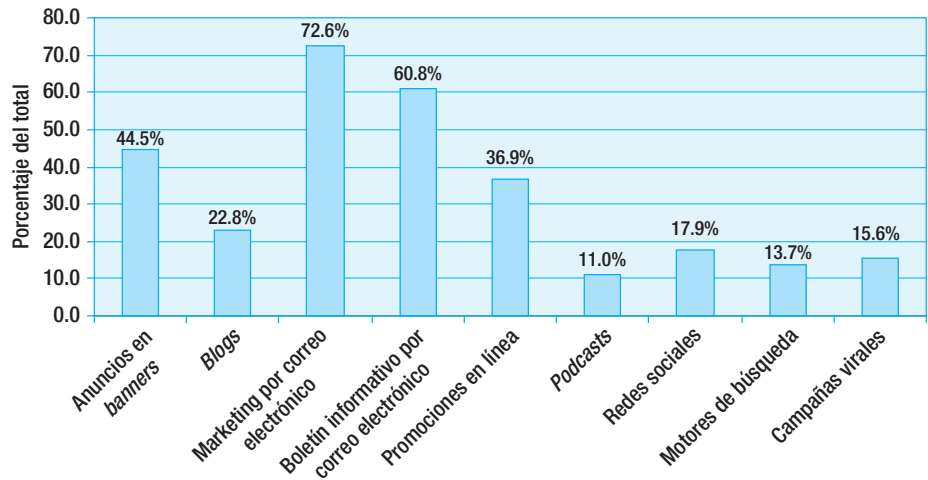
Un anuncio de Internet de iGo.com, que presenta un incentivo financiero para estimular las compras de empresa a empresa.

El marketing interactivo llega a la comunidad mundial de compradores.



Fuente: Cortesía de Paul Harris y Anne Heslop © Dorling Kindersley.

**FIGURA 9.5**  
Tácticas interactivas en línea



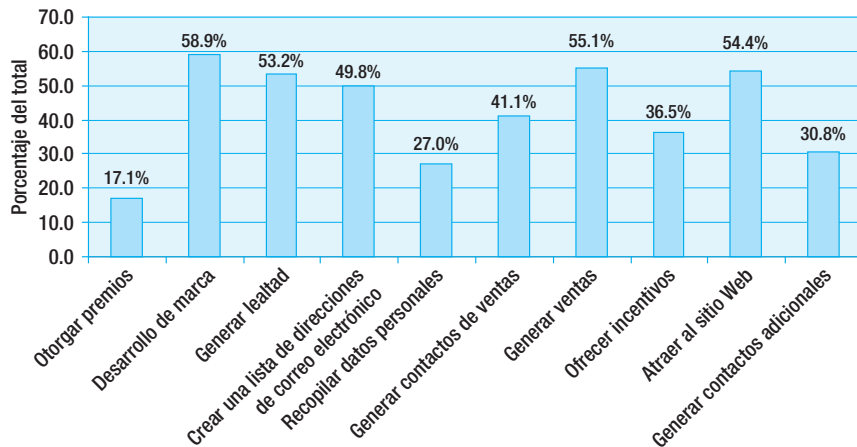
Fuente: Basado en Larry Jaffee, "Follow the Money", *Promo* 20, número 11 (guía de noviembre de 2007), pp. 5-10.

Internet es el medio ideal para el marketing interactivo debido a la posibilidad de dar seguimiento oportuno a las actividades de los usuarios y traducir la información en reacciones instantáneas. Los programas informáticos, como Relationship Optimizer y Prime Response de NCR, usan técnicas potentes de análisis de datos para personalizar los mensajes de marketing. El software NCR analiza las interacciones de los clientes, los registros automáticos de todos los enlaces en los que el usuario hace clic dentro del sitio Web y los datos de circulación (cualquier tipo de interacción del cliente con la empresa) y los combina con información demográfica de bases de datos externas o internas. A medida que los datos se procesan, el software lanza materiales de marketing complejos, interactivos y personalizados.

Levi Strauss emplea el software Blue Martini E-Merchandising para personalizar sus sitios Web **Levis.com** y **Dockers.com**. The Home Shopping Network usa el software Edify's Smart Option para dar seguimiento a las preferencias de los usuarios y sugerir productos con base en las actividades pasadas y las compras actuales del cliente. Estas tecnologías desdibujan la frontera entre ventas y marketing, porque los mensajes y productos que el cliente ve se basan en las compras previas y lo que el consumidor examina en el sitio. Estos programas están diseñados para aumentar las probabilidades de que el cliente descubra algo que desea, en vez de verse obligado a examinar múltiples productos que no le interesa comprar en un sitio Web más estandarizado.<sup>19</sup>

El marketing interactivo destaca dos actividades primarias. La primera es que permite a los mercadólogos dirigirse a las personas con información personalizada, en concreto, a los clientes que tienen más probabilidades de interesarse en la empresa y sus productos. La segunda es que de alguna manera conecta al consumidor con la empresa y el producto. Como resultado, el consumidor se convierte en participante activo en el intercambio de marketing y no sólo en receptor pasivo. La figura 9.5 presenta una lista de varias tácticas interactivas en línea que las empresas usan hoy en día, así como el porcentaje de empresas que utilizan cada método.

**FIGURA 9.6**  
Objetivos del marketing interactivo



Fuente: Basado en Larry Jaffee, "Follow the Money", *Promo* 20, número 11 (guía de noviembre de 2007), pp. 5-10.

El marketing interactivo contribuye a lograr varios objetivos adicionales. La figura 9.6 identifica diferentes objetivos de marketing y el porcentaje de empresas que usan campañas de marketing interactivo para lograrlos. Como se muestra, el marketing interactivo puede lograr una amplia variedad de metas y cumplir muchos propósitos. En las secciones siguientes se examinan los métodos interactivos más importantes que usan las empresas.

## PUBLICIDAD EN INTERNET

Desde principios de la década de 1990, los presupuestos para la publicidad en Internet han aumentado de manera constante. Los fondos destinados a la publicidad en Internet representan una parte más grande de los presupuestos totales de publicidad y marketing. Muchos expertos de marketing creen que es un método muy eficaz para llegar a los consumidores modernos, en especial el mercado de los jóvenes, más conocedores de Internet.

### Formas de publicidad en Internet

Como se muestra en la figura 9.7, han surgido cuatro categorías diferentes de publicidad en Internet. La primera que se usó fue el anuncio en *banner* o desplegado. Por lo general, se usaba un formato gráfico. Los anuncios en *banners* ahora suelen incluir videos. En la actualidad, este tipo de anuncios representan 32 por ciento del gasto de publicidad en Internet. La segunda forma es el anuncio clasificado, que constituye 17 por ciento de los presupuestos de publicidad en línea. La tercera y más importante categoría de gasto de publicidad en Internet es la de anuncios en motores de búsqueda. Éstos son los anuncios de texto que aparecen al lado de los resultados de la búsqueda cuando se introducen palabras específicas. Los fondos dedicados a los motores de búsqueda representan alrededor de 41 por ciento del gasto de publicidad en Internet. La última categoría es la de anuncios en multimedia y video. Aunque representa sólo alrededor de 10 por ciento del gasto publicitario, es la categoría de más rápido crecimiento. Dicho crecimiento aumentará a medida que los teléfonos móviles y otros dispositivos de mano cuenten con capacidades para mostrar videos.<sup>20</sup>

Reach Students creó una serie de anuncios de Internet para promover una oferta de uno de los principales servicios de reparto de paquetería. Los anuncios se publicaron en mayo y junio, justo cuando los estudiantes tenían que decidir qué hacer con sus artículos personales durante el verano. ¿Debían conservarlos o enviarlos a casa? El momento parecía ideal para una campaña de esta naturaleza. Por desgracia, sólo 0.04 por ciento de los estudiantes (sólo 4 de cada 10,000) que vieron el anuncio Web respondieron. Luke Mitchell, que dirigió la campaña, había previsto un índice de respuesta de por lo menos 1 por ciento.<sup>21</sup>

### El impacto de la publicidad en Internet

Conforme se destinan más dólares a la publicidad en Internet, crece la preocupación por el impacto de esos anuncios. Los usuarios de la Web, como los telespectadores, se están volviendo inmunes a los anuncios. El porcentaje de personas que responden a lo que se anuncia en *banners* se reduce constantemente. La proporción de *clics de entrada* (*click-through rate*) en destinos Web importantes, como Microsoft, AOL y Yahoo!, ha disminuido a menos de 1 por ciento. Una medición reciente mostró una tasa de respuesta de 0.27 por ciento.<sup>22</sup> A pesar de la eficacia decreciente, muchas empresas usan anuncios en *banners* para promover marcas (véase la figura 9.7).

## ESPIRAL DE MARCA

¿Qué se necesita para crear una campaña eficaz de desarrollo de marca en Internet? Abbey Klaassen, de *Advertising Age* sugiere: “Piense en imágenes, no en palabras. No complique las cosas. Y relacione el mensaje con los esfuerzos en otros medios sin conexión”.<sup>23</sup> La publicidad eficaz en Internet debe relacionarse con la realizada en otros medios para mantener la

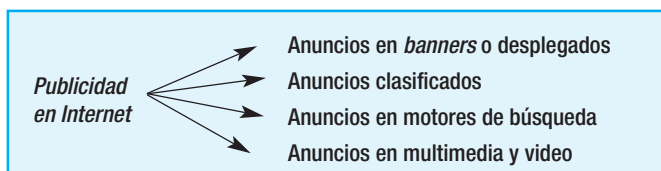
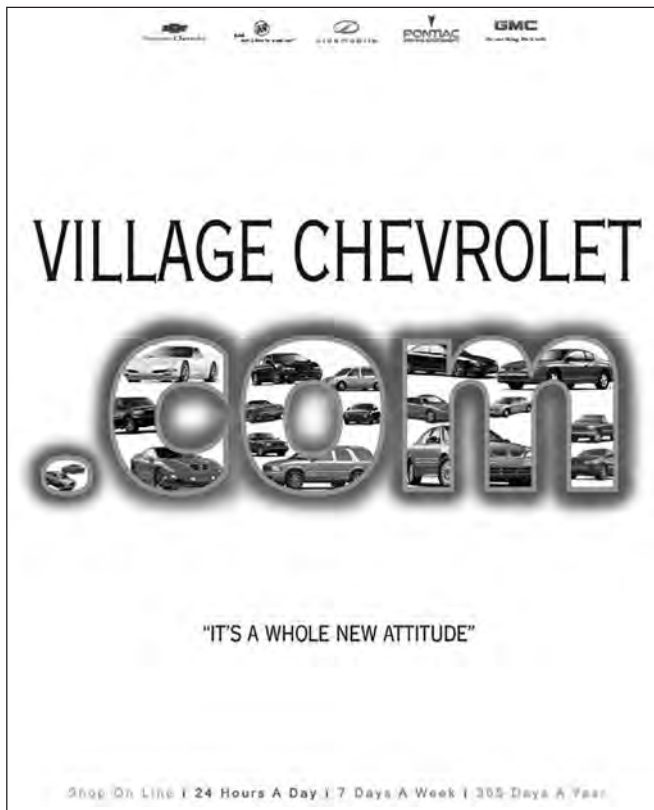


FIGURA 9.7  
Tipos de publicidad en Internet



Fuente: Cortesía de Jim Pettyjohn, Advertising.

Un anuncio impreso que estimula a los consumidores a visitar el sitio Web de la empresa.

uniformidad de la presencia de marca y el mensaje publicitario. Supone integrar las tácticas de desarrollo de marca —en Internet y en otros medios sin conexión—, para que se refuercen mutuamente y así hablar con una sola voz. Este proceso se llama **espiral de marca**, que es la práctica de usar medios tradicionales para promover un sitio Web y atraer a los consumidores al sitio. La publicidad en televisión, radio, periódicos, revistas, vallas y bolsas de compras se diseña en su totalidad para estimular a los consumidores a visitar el sitio Web de la empresa. Una campaña de publicidad totalmente integral es esencial, aunada a la creación de anuncios en línea que sean muy visuales y sencillos.

Aunque muchas empresas siguen utilizando publicidad en Internet, también ha aparecido la tendencia a usar tecnologías más interactivas. Los *blogs*, programas de marketing por correo electrónico, *podcasts*, redes sociales y motores de búsqueda están surgiendo como nuevos canales de publicidad que son eficaces.

## BLOGS

Todo comenzó con los foros de conversación que permitían a los consumidores analizar y compartir información sobre los artículos que deseaban comprar y las marcas que funcionaban mejor, o peor. Los consumidores recurren a otros consumidores como ellos para obtener información (confirmatoria o refutatoria) acerca de los productos. Los foros de conversación se convirtieron en una nueva forma de comunicación de boca en boca, y la influencia de igual a igual siguió aumentando. A los profesionales de marketing, al principio les pareció que era sólo gente conversando, como ocu-

rrer en cualquier esquina de cualquier ciudad, salvo que se llevaba a cabo en Internet. Luego el fenómeno creció. A medida que más personas se conectaban a la Web, miles de ellas empezaron a compartir ideas, pensamientos y opiniones sobre una gama inagotable de temas. En la actualidad, millones de personas pueden leer sobre las experiencias y pensamientos de otras.

De los foros de conversación surgieron los *blogs*, término derivado de *Web logs*. Éstos son, en esencia, reflexiones en línea. Se han creado sobre una amplia variedad de temas. Algunos permiten a los visitantes publicar comentarios; otros contienen sólo las divagaciones de un individuo. Lo que hace poderosos a los *blogs* es que un consumidor insatisfecho con una marca en particular ahora puede contárselo a miles y en algunos casos a millones de personas. Anteriormente, sólo llegaban a enterarse de una mala experiencia de compra de un consumidor entre 12 y 15 personas. Sin embargo, en la actualidad, una persona puede comunicar su queja a más que sólo amigos y familiares. Un consumidor descontento puede contarle a cualquiera que esté dispuesto a escuchar (leer) gracias a Internet.

El poder del rumor en línea ha aumentado a tasas exponenciales. El resultado es el desarrollo de varios métodos únicos de comunicación entre las personas que atraen a los anunciantes que buscan la forma de explotar estos canales. Una encuesta reciente de la American Marketing Association ilustra el formidable crecimiento de estos canales de comunicación interpersonal en línea. Una encuesta realizada en Internet con 1,174 personas reveló que:<sup>24</sup>

- 47 por ciento va a un sitio de red social para descargar cupones o buscar información sobre un producto.
- 45 por ciento va a un sitio de red social para averiguar sobre las próximas ventas de liquidación de las tiendas minoristas y descuentos en marcas específicas de productos.
- 22 por ciento lee o escribe una reseña sobre un producto en un *blog*.

## Reacciones a los comentarios negativos

¿Cómo debe reaccionar el equipo de marketing ante los *blogs* negativos? Algunas empresas contratan personal que busca *blogs* en Internet relacionados con los productos de la empresa. El siguiente problema es qué hacer cuando se encuentra un *blog* negativo. Algunos creen que el mejor método es sumarse al debate. Cuando lo hacen, algunos se identifican como empleados de la empresa. Otros tratan de mantener el anonimato y señalan las cualidades de la marca.

## Blogs patrocinados por la empresa

Algunos gerentes de marketing han tratado de darle un giro a la situación y han buscado maneras de usar los *blogs* para promover productos. Intentan encontrar métodos para usar los *blogs* con el propósito de difundir comunicaciones positivas de boca en boca sobre la marca de la empresa; incluso existen *blogs* patrocinados por las empresas. La meta es aprovechar el potencial de marketing de éstos y cómo emulan la comunicación de boca en boca.

El minorista de Internet Bluefly regularmente pone al tanto a las clientas de las últimas noticias de la moda por medio de su *blog* Flypaper (<http://flypaper.bluefly.com>). El *blog* invita a las clientas a visitar el sitio a menudo para que se enteren de los nuevos estilos, los próximos diseñadores y lo que se considera de mal gusto en el vestir. Antes, las clientas de Bluefly habrían recurrido a revistas como *Vogue* para informarse de las tendencias de la moda, ahora, pueden obtener información más oportuna y, lo que es más importante, ésta es interactiva. Esto permite al equipo de marketing establecer un canal de comunicación en dos direcciones con los clientes.

¿Funcionan los *blogs* patrocinados por las empresas? Investigaciones realizadas por ComScore Networks revelaron que los compradores que visitan los *blogs* gastan más que el comprador promedio. En el caso de Bluefly, las personas que acceden al *blog* Flypaper son los mejores clientes de la empresa. Además de gastar más dinero, el estudio de ComScore indicó que el visitante típico del *blog* pasa casi 23 horas a la semana en Internet, en comparación con las 13 horas semanales de un usuario típico de la Web.<sup>25</sup>

Un *blog* patrocinado por la empresa ofrece varios beneficios. Puede tranquilizar al consumidor respecto a comprar en una determinada empresa, en especial si se trata de un minorista desconocido o una marca menos conocida. Los artículos publicados y las respuestas de los clientes dan a las personas que leen el *blog* una idea de cómo la empresa trata con sus clientes y el nivel relativo de satisfacción de los que han comprado productos. El *blog* ofrece a la empresa un medio para dar a conocer información sobre sus productos. También proporciona a los clientes un medio para expresar sus opiniones. La mayor ventaja es que todo permanece bajo el control de la empresa.

El equipo de marketing de la empresa debe tener sumo cuidado de ser honesto en el *blog* y no censurar todo lo negativo. Si cae en este error, los consumidores no tardarán en darse cuenta de que es un engaño. Cuando aparece un comentario negativo, el departamento de marketing tiene la oportunidad de responder. Esto abre la posibilidad de que otros clientes se sumen al debate, ya sea a favor o en contra. Dicho diálogo puede ser muy provechoso para la empresa si se conduce de manera franca y abierta. También ayuda a comprender mejor cómo los clientes ven a la empresa y sus marcas y productos.

## REDES SOCIALES EN INTERNET

Las redes sociales se han vuelto muy populares entre particulares y empresas que tratan de comunicarse con los consumidores. Los sitios más famosos de redes sociales son Facebook y MySpace. Facebook tiene 59 millones de perfiles activos; MySpace tiene 110 millones de perfiles activos. Los dos sitios permiten a las empresas colocar anuncios y dirigirlos a los intereses, hábitos y amistades de los miembros, con base en sus perfiles.

Setenta por ciento de los recursos invertidos en publicidad en redes sociales se destinan a MySpace y a Facebook. Conforme la saturación de anuncios se fue convirtiendo en un problema mayor, algunos especialistas de marketing empezaron a usar sitios de redes sociales más pequeñas con un enfoque más limitado y que armonizaban mejor con los públicos específicos

**GET BENT**

Skyjacker's® New 6" TJ Long Arm High Clearance System

The New TJ Long Arm High Clearance Series also includes 3/4 wall control arms that are arched (Bent) for ground clearance and increased approach angles.

These Rock Ready Systems are specifically designed with the "mild-to-extreme" rock crawler in mind. These Systems have taken the abuse of some of the harshest terrain in the land and came back asking for more.

These Long Arm Kits feature the new "NC" (next generation) coil ends. The lower 1 1/4 forged design helms feature 95,000 psi of strength. They also have an internal rebuildable design with new pivot plus inserts for maximum articulation.

These new TJ Kits feature no welding for easy installation.

**Kit Features:**

- High clearance skid plate
- Steering box skid plate
- Front and rear track bar
- Front sway bar disconnects
- Transfer case shifter relocation bracket

**SKYJACKER®**  
SUSPENSIONS

For an Authorized Skyjacker® Dealer near you call 1-866-4-A-DEALER ext. 2092 or visit us on the web at skyjacker.com

Fuente: Cortesía de Skyjacker Suspensions.

Los sistemas de suspensión que vende Skyjacker se analizan tanto en *blogs* patrocinados por la compañía como en otros de consumidores particulares.



Fuente: Cortesía de Summer Bradley.



Coca-Cola ofrece una página de red social para Sprite, llamada "Sprite Sips".

que deseaban captar. Existe una red social prácticamente para todo tema imaginable. Yub.com es para adictos a las compras; Fuzzstar es para los amantes de las mascotas; YogaMates es para personas que les gusta el yoga; ONLoq.com es para fanáticos del hip-hop; y PassportStamp.com es para viajeros asiduos. La afiliación varía enormemente, desde unos cuantos cientos hasta millones.<sup>26</sup> Estos sitios más pequeños brindan a las empresas la oportunidad de concentrarse en una audiencia que concuerda de manera óptima con lo que se ofrece.

Las marcas como Calvin Klein, Nike, Adidas, Victoria's Secret y Ralph Lauren tienen cada vez mayor presencia en sitios como YouTube y MySpace. Estos tipos de sitios permiten a las empresas publicar videos, anuncios y otros materiales de marketing. Para los diseñadores de modas, estos sitios proporcionan medios para dar a conocer grabaciones entre bastidores y desfiles de modas. La gente elige los videos que desea ver y los comparte con amigos. En 2008, YouTube tuvo 160 millones de visitantes únicos en tan sólo un mes. Esta cifra no incluye a las personas que regresan numerosas veces más para ver o publicar videos.<sup>27</sup>

### Establecimiento de presencia en una red social

Los pasos iniciales que siguen la mayoría de los equipos de marketing para establecer la presencia de una empresa en una red social consisten en iniciar una página de perfil y aceptar las "solicitudes de amigos" de personas que se conectan a la red. Otras empresas tienen páginas específicas de productos. Por ejemplo, Coca-Cola tiene una página de Sprite, titulada "Sprite Sips", donde la gente puede jugar con un personaje animado. Facebook y otras redes sociales tratan a estas páginas de marcas exactamente igual que a las demás páginas; la empresa puede agregar fotografías, videos, reseñas y comentarios, igual que los usuarios particulares.<sup>28</sup>

Nike acostumbra publicar sus comerciales nuevos en YouTube y otros sitios, ya sea por medio de la página de marca de la propia empresa o en una página de perfil. Además de los comerciales, Nike coloca videos que por lo general se generan entre bastidores. Estas publicaciones dan mayor presencia a Nike y permiten a la empresa dar seguimiento a la respuesta del público y tener una idea de lo que éste opina. La respuesta es inmediata. El departamento de marketing no tarda en enterarse de qué funciona con los consumidores y qué no. Si a los espectadores les gusta el video, a menudo generan publicidad de boca en boca. Los visitantes del sitio le cuentan a sus amistades acerca del video o les envían el enlace. Nike se encuentra a la vanguardia del uso de este tipo de marketing interactivo, y los comerciales y videos de la empresa normalmente generan una gran demanda.

## PUBLICIDAD GENERADA POR EL CONSUMIDOR

La empresa o una agencia de publicidad profesional generan la mayoría de los comerciales, videos e información de marketing que se colocan en sitios de redes sociales. Ahora se está usando un nuevo método para crear anuncios. En el Súper Tazón de 2007, Doritos presentó un comercial que era el resultado de un concurso de creación de anuncios entre consumidores. Converse, Fire-Fox y Diet Coke también han usado materiales generados por los consumidores. Estimular a los consumidores a proponer anuncios es una versión creativa del marketing interactivo. La idea principal es que los espectadores del anuncio tienden a aceptar mejor un anuncio generado por un consumidor porque lo consideran más genuino que un comercial producido por la empresa. Algunos expertos de marketing y publicidad creen que el futuro de la publicidad está en el contenido generado por el usuario, más que en los anuncios producidos por agencias.

Para ilustrar el poder de la publicidad generada por consumidores, considérese a Nick Haley, un estudiante de 18 años de edad. Haley es un fanático leal de las computadoras de Apple

desde que recibió su primera Macintosh cuando tenía 3 años. Hace algunos años, se inspiró para hacer un comercial del iPod Touch de Apple cuando oyó la canción “Music Is My Hot, Hot Sex” y una parte de la letra de la canción que decía “My music is where I’d like to touch” (“Mi música está donde me gustaría tocar”). Usando la canción como fondo, Haley creó una guía dinámica de las capacidades del iPod Touch. Envió el video a YouTube. Recibió cuatro de cinco estrellas posibles y comentarios como “Es sensacional” y “Me dan ganas de comprar uno”. Entre los espectadores del comercial había un empleado de Apple, que pidió al personal directivo que se comunicara con TBWA/Chiat/Day, la agencia de publicidad de la empresa. A la agencia le gustó el comercial, se puso en contacto con Haley y lo invitó a ir a su oficina para hacer una versión en alta definición del comercial.<sup>29</sup>

La historia de Nick Haley empieza a repetirse a medida que las empresas y agencias de publicidad comprenden el poder de la publicidad generada por consumidores. En palabras de Haley: “Ésa es la razón de ser de la publicidad; necesita llegar al usuario. Si el usuario hace los anuncios, ¿quién podría hacerlo mejor?” Según Lee Clow, presidente y director creativo de TBWA Worldwide, los anuncios generados por consumidores forman parte del mundo en el que vivimos hoy: “Es un formato nuevo y fascinante para que las marcas se comuniquen con su público. La relación de la gente con una marca se está volviendo un diálogo, ya no es un monólogo”.<sup>30</sup>

## RESEÑAS GENERADAS POR LOS CONSUMIDORES

La naturaleza de las recomendaciones de boca en boca ha cambiado. Antes, se trataba simplemente de un consumidor satisfecho o insatisfecho que le contaba a sus amigos y parientes de una experiencia de compra. En la actualidad, muchas empresas que venden múltiples productos o servicios solicitan reseñas de dichos productos, generadas por los mismos consumidores.

Amazon.com se sitúa a la vanguardia de las reseñas de este tipo. Cada libro que se vende en Internet ofrece un espacio donde los clientes pueden aportar tanto palabras como una calificación de una a cinco estrellas. El sitio informa al comprador del número de reseñas, el promedio de las calificaciones de estrellas e indica si se escribieron por críticos anónimos o por clientes que proporcionaron su nombre. Una persona que desea poner su nombre en una reseña tiene que autenticarlo proporcionando a Amazon el número de una tarjeta de crédito. El beneficio para los clientes es que pueden leer las reseñas antes de efectuar compras. Como es evidente, el sistema no es perfecto, porque un autor puede usar un seudónimo para escribir una reseña muy favorable y alentar a amigos y familiares a hacer lo mismo. Aunque al mismo tiempo, el autor no puede controlar ninguna reseña ajena que se publique.

Circuit City es otro minorista que ha incorporado los comentarios de los consumidores al comercio minorista en Internet. Circuit City ofrece una sección de un *blog* para que los consumidores lean y analicen varios temas. Por cada categoría de producto (por ejemplo, cámaras fotográficas), esta empresa ofrece un foro de discusión sobre una variedad de temas que se relacionan con el producto. En el foro de discusión de cámaras digitales, los consumidores pueden publicar fotografías que tomaron con diversas cámaras. Circuit City proporciona reseñas de clientes de cada producto. Algunas son positivas, otras son negativas. Estas reseñas tienen una influencia importante en las marcas que los consumidores toman en consideración y finalmente compran. Al proporcionar *blogs*, foros de discusión y reseñas de consumidores, la meta de Circuit City es ofrecer varias formas de buscar y evaluar los productos y tomar las decisiones finales de compra sin salir del sitio Web de la compañía.<sup>31</sup>

Las reseñas y análisis generados por los consumidores pueden ser vehículos trascendentes para llegar a los adoptantes precoces de los productos. Proporcionan un foro que permite la divulgación de información entre los consumidores.<sup>32</sup>

El sitio Web de Circuit City presenta reseñas de consumidores sobre numerosos productos, como las cámaras de video.



Existen varias implicaciones fundamentales de las reseñas generadas por los consumidores. Primero, dar a conocer demasiadas reseñas negativas y calificaciones bajas es perjudicial para la empresa. El equipo de marketing debe darles seguimiento puntual para ver lo que se dice de ésta. Segundo, las reseñas destacan la importancia de ofrecer constantemente al cliente productos y servicios de alta calidad. Tercero, las reseñas contienen información importante acerca de cómo los clientes evalúan el producto de la empresa y cómo la marca se compara con otras de la competencia. Esta información es crucial para formular planes de marketing, modificar los productos y definir las estrategias de servicio.

No hay duda que el uso de reseñas generadas por consumidores va en aumento. El reto para los departamentos de marketing es administrar este aspecto de la publicidad de boca en boca de tal modo que mejore el valor capital de marca e incremente las ventas.

## CORREO ELECTRÓNICO

Otro aspecto de la estrategia de marketing interactivo de la empresa es usar con eficacia el correo electrónico (véase la figura 9.8). Para tener éxito, un programa de marketing por correo electrónico debe: 1) integrarse con otros canales de marketing; 2) basarse en análisis Web; y 3) combinarse con futuros sistemas de monitorización por Web. También es útil si la campaña de correo electrónico se integra a los sistemas de administración de contenido del sitio Web y de relaciones con los clientes.<sup>33</sup>

### Integración con otros canales

El marketing por correo electrónico debe integrarse con otros canales. No puede ser simplemente un programa en el que se compra una lista de direcciones de correo electrónico y se envían mensajes de modo masivo a las personas que figuran en la lista. Esto resulta en índices de respuesta bajos.

Los índices de respuesta aumentan cuando los mensajes de correo electrónico se asemejan a la información contenida en el sitio Web de la empresa y en sus anuncios y mensajes de correo directo. Es más probable que los consumidores respondan si el mensaje de correo electrónico les resulta familiar. Dicho mensaje debe diseñarse para que los consumidores avancen en el proceso de toma de decisión de la compra y para ayudarlos a evaluar alternativas o a pensar en realizar la compra. Las campañas de correo electrónico no son adecuadas para crear conciencia de marca o agrado por el producto. En cambio, el programa de correo electrónico debe centrarse en las últimas etapas del proceso de compra. Ahí entra en juego el análisis Web.

### Análisis Web

El análisis Web es el proceso de analizar qué hicieron los consumidores en el sitio Web de la marca y qué otros sitios visitaron. Si una persona pasó 10 minutos examinando la mercancía en una sección determinada del sitio Web, esa persona es un excelente objetivo para un mensaje de correo electrónico sobre los productos que examinó. Si una persona visitó varios sitios Web para examinar mercancía parecida, es probable que dicha persona se encuentre en las últimas etapas del proceso de compra y esté próxima a tomar la decisión o a efectuar la compra. El análisis Web permite a la empresa crear campañas de correo electrónico que ofrezcan la mayor probabilidad de respuesta.

Las campañas de correo electrónico pueden dirigirse a los consumidores que abandonan los carritos de compra sin concretarla mientras visitan un sitio Web. Investigaciones recientes indican que aproximadamente 40 por ciento de los compradores de Internet abandonan el carrito de compras justo antes de pasar a la caja. Sólo alrededor de 30 por ciento de estos compradores vuelven para finalizar la transacción. El departamento de TI puede identificar a las

**FIGURA 9.8**  
Creación de una campaña de correo electrónico exitosa

#### Es *esencial* que la campaña:

- ◆ Se integre con otros canales de marketing.
- ◆ Se base en análisis Web.
- ◆ Se combine con análisis Web futuros.

#### Es *beneficioso* que la campaña:

- ◆ Se integre con la administración de contenido del sitio Web.
- ◆ Se integre con un programa de relaciones con los clientes.

personas que abandonaron el carrito de compras. Un mensaje enviado por correo electrónico a estas personas para ofrecerles envío gratis, un descuento si completan el pedido o un simple recordatorio de que tienen artículos en su carrito de compras puede producir más ventas.

Es mucho más fácil y lucrativo convertir a estas personas en clientes que enviar mensajes de forma masiva. Los mensajes focalizados de correo electrónico tienen una tasa de conversión entre 5 y 10 veces más alta que los mensajes masivos enviados a los clientes de la empresa. Además, los ingresos generados por estos mensajes de seguimiento son entre 3 y 9 veces más altos.<sup>34</sup>

### Supervisión de medidas futuras

El tercer componente esencial de un programa de marketing interactivo por correo electrónico es la supervisión de las medidas futuras. El análisis Web se usa para determinar el porcentaje de personas de una campaña de correo electrónico que visitaron el sitio Web, qué hicieron en el sitio y las compras que realizaron. Esta información es valiosa para determinar qué funciona y qué no, junto con información acerca de cómo diseñar campañas de correo electrónico en el futuro.

Otra táctica que puede usarse para fortalecer una campaña de marketing por correo electrónico es asegurarse de que la información enviada coincida con el contenido del sitio Web, ya que esto tiene probabilidad de incrementar el índice de respuesta. En ocasiones, en lugar de modificar el sitio primario, el equipo de marketing crea un microsítio que concuerda con el mensaje de correo electrónico. Así, si un mensaje de correo electrónico ofrece 15 por ciento de descuento sobre el precio de un nuevo sistema estereofónico, el URL que se coloca en el correo electrónico puede llevar a la persona directamente a un microsítio creado específicamente para la oferta de dicho descuento. El sitio estará enlazado con el sitio Web primario de la empresa en caso de que la persona desee seguir examinando. Esta estrategia es especialmente beneficiosa si el correo electrónico invita a la persona a participar en cierto tipo de juego, concurso o sorteo. Impide la saturación del sitio principal y permite que el correo electrónico transmita efectivamente el mensaje deseado al receptor.

El último componente de un programa de correo electrónico es la administración de relaciones con los clientes (CRM, *customer relationship management*). CRM se analiza con más detalle en el capítulo 11, como parte del marketing de respuesta directa.

### Boletines informativos enviados por correo electrónico

Un boletín informativo que se distribuye por correo electrónico ayuda a crear conciencia de marca y a incrementar la circulación de visitantes en un sitio Web. Los boletines informativos son especialmente útiles cuando los consumidores se suscriben para recibirlos. El boletín informativo debe construirse de manera que ofrezca valor a los receptores. Debe ir más allá de la información sobre el producto. Cuanto más valioso sea el contenido para los receptores, tanto más probable será que el boletín produzca resultados.

El sitio Web de la marca es el mejor lugar para crear una lista de suscripción de correo electrónico. El boletín informativo debe ofrecerse gratis y estar vinculado a los productos de la empresa. Las listas de suscripción se pueden usar para reunir información demográfica, conductual y psicográfica de los consumidores. Dicha información se usa para dirigir los mensajes de correo electrónico futuros y diseñar el propio boletín. No todos los boletines informativos son iguales. Cada uno se adapta a los perfiles de los clientes que contiene la base de datos de correo electrónico de la empresa.

### Publicidad en otros boletines informativos

Otra opción es anunciarse en el boletín informativo de otra compañía. Esto puede ser una forma excelente de crear conciencia de marca y llevar visitantes al sitio Web de la empresa. En el caso del sector de empresa a empresa, anunciarse así puede generar contactos para mensajes de



Fuente: Cortesía de Chen Chao © Dorrington Kindersley.

Las cadenas de hoteles, como Hyatt, pueden usar el análisis Web para vigilar la eficacia de las campañas de correo electrónico.

correo electrónico futuros, llamadas telefónicas o visitas de ventas. La clave reside en elegir los boletines informativos que son pertinentes para la audiencia objetivo de la empresa. Además de anunciarse en el boletín informativo, puede ser útil colocar un *banner* en el sitio Web del boletín informativo u otros materiales de marketing enviados por el creador del boletín. Por ejemplo, quizá convenga que una compañía que vende artículos para restaurantes coloque anuncios en el boletín electrónico que envía *Nation's Restaurant News*. La misma empresa puede publicar anuncios en la publicación especializada y en el sitio Web de *Nation's Restaurant News*.

## OPTIMIZACIÓN DE MOTORES DE BÚSQUEDA

Cuando las personas buscan en Internet productos o información específica, a menudo comienzan por acceder a un motor de búsqueda. De hecho, casi 80 por ciento de todo el tránsito de Web comienza en un motor de búsqueda.<sup>35</sup> Por tanto, una de las principales metas del marketing es asegurar que el nombre o marca de la empresa sea uno de los primeros en aparecer cuando una persona realiza una búsqueda. **Optimización de motores de búsqueda (SEO, search engine optimization)** es el proceso de aumentar la probabilidad de que el sitio Web de una determinada compañía aparezca como resultado de una búsqueda.

La optimización se puede lograr de tres maneras. La primera es por medio de una inserción pagada que aparece cuando se buscan ciertos productos o información. Para acelerar este proceso, las empresas pueden registrarse en varios motores de búsqueda para indexar el sitio. Se necesita tiempo incluso para las inserciones pagadas. Pueden pasar meses para que un sitio ocupe un lugar prominente en la lista de resultados.

El segundo método consiste en aumentar la identificación por medio de la aparición natural, u orgánica, del sitio. La idea es generar resultados orgánicos, eficientes y eficaces, que surjan del proceso natural de búsqueda. Cada motor de búsqueda usa un conjunto ligeramente diferente de algoritmos para generar resultados. Al mismo tiempo, estos programas identifican frases clave que concuerdan con lo que la persona escribe en el cuadro de búsqueda. Para aparecer en primer lugar en una búsqueda orgánica se requiere tiempo y esfuerzo. Cuando un sitio Web se acaba de construir, es poco probable que aparezca en los resultados de la búsqueda en primer lugar. Se necesita tiempo para que los motores de búsqueda localicen el sitio.

Algunos estudios indican que el impacto de las catalogaciones orgánicas puede ser impresionante. En los sitios que aparecen en la primera página de resultados de la búsqueda o dentro de los primeros 10 lugares, el tránsito Web aumenta nueve veces. En los sitios que aparecen en la segunda o tercera páginas de resultados, el tránsito aumenta seis veces. En términos de ventas, la aparición dentro de los primeros 10 lugares ha producido un aumento de 42 por ciento en las ventas el primer mes y un aumento de 100 por ciento el segundo mes.<sup>36</sup>

El tercer método es usar anuncios pagados en las búsquedas. La publicidad pagada en las búsquedas puede consistir en cuadros de texto pequeños que aparecen cuando se escribe una palabra específica o pueden ser cuadros de enlace pagado en la parte superior o lateral de la página de resultados de la búsqueda. La publicidad en búsquedas representa ahora 40 por ciento de los fondos que se destinan a publicidad en Internet. Se invierte cada vez más dinero en la publicidad en búsquedas porque es más eficaz que la publicidad normal en Internet. La proporción típica de clics de entrada de la publicidad en Internet es de alrededor de 0.2 por ciento; en el caso de la publicidad en búsquedas es de alrededor de 5 por ciento.<sup>37</sup>

Se ha gastado mucho dinero en la optimización de motores de búsqueda. Aunque los primeros resultados son impresionantes, es importante recordar que esta técnica debe considerarse una inversión a largo plazo. Los efectos no ocurren pronto. Para llegar a los diez primeros lugares de las listas de resultados de una búsqueda, se necesitan meses o años. Se requiere optimizar el contenido, programación y códigos que captarán los motores de búsqueda.

Por último, existe un peligro. A medida que se gasta más dinero en publicidad en búsquedas, el espacio se saturará y volverá caro. Existe el potencial de que los examinadores de Web comiencen a ignorarlos, como ocurre con otras formas de publicidad.

## MARKETING VIRAL

La tecnología ha creado otra forma nueva de marketing interactivo: el *marketing viral*. El **marketing viral** es preparar un mensaje de marketing que de alguna forma se transmite de un consumidor a otro. Una campaña viral puede adoptar la forma de un mensaje de correo electrónico o un video que se coloca en un *blog* personal y después se pasa a otros *blogs* o visitan-

tes del sitio. Es una forma de apoyo o promoción de boca en boca. El marketing viral tiene lugar cuando un cliente comparte un mensaje con otros posibles compradores. El término *viral* se deriva de la imagen de una persona que “se infecta” del mensaje de marketing y luego lo transmite a sus amigos, como un virus. Sin embargo, la diferencia principal es que el cliente envía voluntariamente el mensaje a otros.

Los mensajes de marketing viral pueden incluir anuncios, hipervínculos de promociones, boletines electrónicos, video simultáneo y diversos juegos. Por ejemplo, Blue Marble creó un programa de marketing viral para el enjuague bucal Scope. Los consumidores mandaban un “beso” personalizado y animado por correo electrónico a sus amigos. El mensaje de marketing adjunto reforzaba el mensaje de la marca que Scope “acerca a la gente a una distancia ‘besable’”. Las personas que recibían el beso por correo electrónico reenviaban el mensaje a alguien más. La tecnología de seguimiento de Scope indicó que la mayoría de las personas que recibieron un beso por correo electrónico reenviaron el mensaje. Mazda creó una campaña de marketing viral que incluía un archivo adjunto de un video sobre cómo estacionar automóviles (un Mazda, por supuesto) y las diferencias entre hombres y mujeres. El video y el enlace se enviaron a miles de personas y encendieron un debate internacional en *blogs* y otros foros acerca de las capacidades de hombres y mujeres para estacionarse. A nivel global, la campaña de marketing viral generó más de 1 millón de exposiciones en menos de un mes.<sup>38</sup>

La figura 9.9 ofrece algunas sugerencias para crear campañas virales exitosas. El mensaje viral debe *centrarse en el producto o empresa* para que no se pierda. La campaña de Mazda se centró en estacionar automóviles; la de Scope se centró en la importancia de tener buen aliento para dar un beso. El equipo de marketing debe determinar *por qué una persona querría transmitir el mensaje a otros* o contarles a sus amigos. OfficeMax creó una campaña viral cerca de la temporada de fiestas navideñas que giraba en torno de un cuarteto de duendes bailarines con recortes de fotografías pegadas en los cuerpos. Se instaba a los visitantes del micrositio especial a pegar sus fotografías en los duendes y compartirlas con sus amigos. La campaña viral atrajo a más de 110 millones de visitantes, porque era única y proporcionaba algo que la gente quería transmitir a otros. Incluso los programas de televisión *Today Show* y *Good Morning America* crearon sus propios saludos navideños con duendes bailarines para los televidentes.

Es necesario que exista un *incentivo* para que la persona transmita el mensaje a otros. Esto significa crear un mensaje con valor de entretenimiento. El incentivo puede ser financiero, como mercancía gratis u ofrecer un descuento si el mensaje se reenvía a amigos que realicen una compra, se conecten a un sitio Web o se registren para recibir un boletín electrónico. El incentivo también podría ser la singularidad de la campaña. Un mensaje que puede *personalizarse* tiene muchas probabilidades de ser reenviado.

Con las muchas formas de marketing interactivo de que disponen las empresas ahora, algunos creen que las campañas de marketing viral han perdido parte de su chispa. Es posible que los consumidores también hayan perdido entusiasmo y estén menos dispuestos a reenviar los mensajes. Por tanto, es importante dar seguimiento a los resultados de una campaña viral y analizar los datos resultantes para determinar qué funciona y qué no.<sup>39</sup>



Fuente: Cortesía de RCA.

Los adolescentes son el blanco favorito de una campaña viral.

- ◆ Centrarse en el producto o empresa.
- ◆ Ofrecer un incentivo.
- ◆ Determinar por qué las personas querrían transmitir el mensaje a otros.
- ◆ Personalizar el mensaje.
- ◆ Dar seguimiento a los resultados y analizar los datos.

**FIGURA 9.9**  
Claves de las campañas de marketing viral exitosas

## PROBLEMAS DE DISEÑO DE LOS SITIOS WEB

Los principales problemas de diseño de los sitios Web son asegurar que éste funcione correctamente y que sirva para impulsar los programas de marketing interactivo. Las empresas de comercio electrónico gastan en promedio 100 dólares para obtener un cliente nuevo, y algunas compañías gastan hasta 500.<sup>40</sup> Puede parecer que crear un sitio Web eficaz es barato; sin embargo, no es así. Por consiguiente, es esencial que antes de crearlo los líderes de la empresa especifiquen la función primordial que desempeñará el sitio Web. Éste debe diseñarse para brindar apoyo eficaz a la función que se va a proporcionar. Si la función primordial es el comercio electrónico, los clientes deben poder navegar con facilidad por sus páginas. También debe resultar sencillo para los clientes seleccionar productos y colocar pedidos.

Un sitio Web debe ser apropiado para el grupo de usuarios que atiende. Muchas veces sucede que un genio de la computación, a quien le gusta incluir gráficos e imágenes muy llamativos, es quien diseña un sitio que los usuarios terminan detestando porque no pueden encontrar lo que buscan o porque las páginas demoran mucho en cargarse. La figura 9.10 ofrece algunas sugerencias para crear sitios Web exitosos.

El alto nivel de uso de los motores de búsqueda para localizar productos, marcas y empresas ha dado origen a cambios en la forma en que se diseñan los sitios Web. Un motor de búsqueda a menudo lleva al usuario directamente a la información acerca del producto. La página principal se omite por completo. Por tanto, es importante diseñar cada página del sitio Web como si fuera la página principal por si el consumidor llega de forma directa. Los menús deben estar disponibles para permitir al visitante del sitio acceder con facilidad a otras partes de éste. La conciencia de marca y los mensajes de marketing deben reforzarse en todos los niveles.

## IMPLICACIONES INTERNACIONALES

Una de las principales ventajas que el comercio electrónico tiene sobre las tiendas tradicionales es la capacidad de llegar a los consumidores de cualquier parte que tenga acceso a la Web. Por desgracia, algunas empresas de Internet se ven obligadas a rechazar pedidos internacionales porque no tienen procesos establecidos para surtir los pedidos. Por tanto, aunque el comercio electrónico posibilita vender artículos en el mercado internacional, muchas empresas no están preparadas para globalizarse. Por otra parte, existen muchos obstáculos para vender más allá de las fronteras, entre otros, barreras de comunicación, diferencias culturales, problemas de envío global debido a la falta de infraestructura suficiente y diversos grados de capacidades de Internet en otros países.<sup>41</sup>

### Problemas de envío

Una de las claves del lanzamiento eficaz de un sitio global de comercio electrónico es prepararse para realizar envíos internacionales. El transporte aéreo es asequible para productos pequeños; DHL Worldwide Express, FedEx y UPS ofrecen excelentes opciones. La mercancía

**FIGURA 9.10**  
Sugerencias para crear sitios Web exitosos

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ El sitio Web debe seguir un propósito estratégico; por ejemplo, adquirir clientes nuevos, atender a los clientes existentes o realizar ventas cruzadas de bienes y servicios.</li> <li>◆ Facilitar el acceso al sitio Web, el cual debe cargarse rápido.</li> <li>◆ El contenido escrito debe ser preciso y contener palabras, oraciones y párrafos cortos.</li> <li>◆ Recuerde que el contenido es clave del éxito, no los gráficos y diseño llamativos.</li> <li>◆ Asegurar que los gráficos apoyen el contenido, y no que lo desvirtúen.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Hacer algún tipo de oferta de marketing para estimular una respuesta.</li> <li>◆ Solicitar evaluación del sitio.</li> <li>◆ Proporcionar enlaces de navegación fáciles de usar en cada página.</li> <li>◆ Usar elementos ingeniosos, como iconos móviles o <i>banners</i> destellantes para captar la atención al principio, pero no usarlos dentro del sitio Web.</li> <li>◆ Cambiar el sitio Web de manera regular para que los usuarios sigan visitándolo.</li> <li>◆ Medir los resultados continuamente, en especial los diseños y ofertas.</li> </ul> |
|---|---|

más grande se envía normalmente por medio de alguna agencia de transporte de carga, que encuentra el mejor modo de entrega, desde barcos hasta camiones, pasando por el ferrocarril. Tanto las empresas de transporte aéreo como las agencias de transporte de carga ofrecen software de logística especializado y proporcionan la documentación y formularios necesarios para cumplir los requisitos legales de exportación e importación de cada país que atienden. Las empresas de Internet deben acatar las leyes locales de exportación e importación.

## Métodos de pago

Los medios de envío no son la única preocupación. También deben atenderse los mecanismos de pago. Cada país tiene una moneda distinta, y los métodos de pago también varían. Por ejemplo, en Europa se prefieren las tarjetas de débito a las de crédito y debido a que tienen una tasa elevada de robo de tarjetas de crédito, los riesgos que implica aceptarlas también aumentan.

## Aspectos de comunicación

Otra tarea en el ámbito internacional es desarrollar un sitio Web que atraiga al público de cada país. Esto incluye agregar información que alguien de otro país podría necesitar, como los códigos de números telefónicos del país. También requiere eliminar o cambiar cualquier color, palabra o imagen que pudiera resultar ofensivo para un grupo particular de personas de otro país.

Se ha desarrollado software de globalización nuevo para las empresas que se expanden a otros países. Un paquete de software traduce un sitio Web del idioma a un gran número de otros idiomas. Otra característica valiosa que el software ofrece es la “adaptación cultural”, que adapta la terminología y presentación de un sitio Web a las normas locales. El software también tiene una característica que permite que el contenido que se desarrolla en un lugar pueda implementarse con facilidad en todos los sitios del mundo. Esto da un aspecto más uniforme a los sitios Web, sin que alguien dedique tiempo a modificar cada sitio extranjero. Dicho software facilita la creación de un sitio Web preparado en el idioma natal adecuado, que también se ajuste a las costumbres locales.<sup>42</sup>

## Aspectos tecnológicos

El lado técnico del comercio electrónico internacional sigue siendo un reto difícil. La compatibilidad del software es un problema técnico que aún no se ha resuelto. Finalmente, la esperanza es que estas diversas tecnologías se fusionen en un solo sistema. En la actualidad, el ancho de banda para manejar el tránsito de Internet varía considerablemente. Los profesionales de tecnología de la información (TI) tienen que participar en cada paso del proceso de internacionalización para superar todos los problemas técnicos.

Otra clave importante del comercio electrónico global exitoso es una estrategia coherente de CIM que utilice las aportaciones locales de los diferentes países en cuestión. La marca en los sitios de Internet debe ser uniforme en todos los países. Cada sitio debe presentar de modo coherente el mensaje principal de marketing de la empresa. Para IBM, esto significó usar empresas locales en cada país para diseñar sitios Web individuales y proporcionar la información empleada en cada sitio. Para garantizar la coherencia, IBM diseña los principales mensajes de marketing en sus oficinas centrales, pero luego las compañías locales traducen los mensajes y agregan los datos generales de los distribuidores y la información relativa a los precios.

En el futuro, el crecimiento del comercio electrónico internacional seguirá aumentando. Las empresas que actúen desde el principio seguramente disfrutarán de una importante ventaja de marketing.

## RESUMEN

El uso creciente de Internet tanto por los consumidores como por las empresas ha dado lugar a que muchos equipos de marketing desarrollen un sitio Web o presencia en Internet. La clave radica en identificar las funciones que el sitio Web debe desempeñar. En este capítulo se explicó cómo puede integrarse un sitio Web al plan general de comunicación integral de marketing.

Las funciones principales de marketing que desempeñan los diferentes sitios Web incluyen: publicidad, apoyo a ventas, servicio a clientes, relaciones públicas y comercio electrónico. Un sitio Web

de comercio electrónico incluye un catálogo, un carrito de compras y diferentes métodos de pago. En el comercio electrónico y otras empresas de Internet, los clientes deben estar convencidos de que el proceso es seguro para mostrarse dispuestos a cambiar sus hábitos de compra. Existen tres incentivos que ayudan a la gente a modificar sus pautas de compra: incentivos financieros, mayor conveniencia y valor agregado.

Internet cambia las maneras tradicionales en las que compradores y vendedores tratan entre sí. En los mercados de empresa a empresa,



los vendedores de campo visitan a los clientes y posibles compradores de forma tradicional. Comparten información, negocian precios y toman pedidos. En Internet, los compradores pueden adquirir productos directamente de los proveedores. Se eliminan los intermediarios. Los compradores obtienen cotizaciones de varios proveedores y obtienen información sobre los productos de cada uno, todo ello en Internet. Aunque la empresa vendedora ahorra dinero en términos de las visitas de venta, también corre el riesgo de perder a sus clientes. La lealtad y las relaciones sólidas se ponen en riesgo cuando los compradores buscan en la Web para satisfacer las necesidades corporativas.

Internet desdibuja muchas fronteras funcionales internas. Un sitio Web eficaz puede hacer más que anunciar y enviar mensajes de venta; también puede dar avisos de relaciones públicas, ofrecer comunicados de prensa a los medios de información, hablar acerca de la empresa, proporcionar respuestas a preguntas frecuentes, dar información a los inversionistas, administrar catálogos de productos que incluyan descripciones y precios, tomar pedidos de los clientes, procesar pagos, recibir mensajes de correo electrónico, manejar consultas de servicio a clientes y entretener a los usuarios.

La meta principal de cualquier programa de Internet es expandir y reforzar el mensaje representado por el plan de CIM de la empresa. Debe prestarse atención especial a los aspectos de imagen de marca y lealtad. Los sitios Web deben diseñarse para apoyar los esfuerzos de venta y los programas de servicio a clientes, así como entregar promociones que tengan valor para los compradores potenciales. La espiral de marca puede usarse para combinar el programa de Internet con la publicidad en los medios tradicionales. La calidad de un sitio Web es un factor primordial en el éxito de todo el programa de Internet. Muchos líderes de empresas están empezando a comprender el potencial de estos esfuerzos de marketing, conforme el interés y la actividad en la Web continúan aumentando.

Las empresas de comercio electrónico también pueden atender a mercados internacionales, sobre todo cuando es posible resolver las diferencias culturales, los problemas de envío y los problemas de capacidad de la Web. Los departamentos de tecnología de la información desempeñarán un papel decisivo en la resolución de los problemas de Internet. Las cuestiones de envío y las diferencias de idioma también requieren atención en este mercado lucrativo y creciente.

## TÉRMINOS CLAVE

**administrador Web** La persona que administra el sitio Web de una empresa.

**blogs** Reflexiones en línea de un individuo o grupo; el término se deriva de *Web logs*.

**ciberseñuelo** Todo tipo de incentivo o atracción que lleve a la gente al sitio Web.

**comercio electrónico** Vender bienes y servicios en Internet.

**espiral de marca** La práctica de usar medios tradicionales para promover un sitio Web y atraer a los consumidores al sitio.

**marketing electrónico interactivo** Los dos componentes principales del marketing en Internet: el comercio electrónico y el marketing interactivo.

**marketing interactivo** Individualizar y personalizar contenido Web y mensajes de correo electrónico para diversos consumidores.

**marketing viral** Anuncio que se liga a un mensaje de correo electrónico u otra forma de comunicación en línea, en la que una persona reenvía el anuncio o mensaje de correo electrónico a otros consumidores.

**optimización de motores de búsqueda (SEO)** El proceso de aumentar la probabilidad de que el sitio Web de una determinada compañía surja de una búsqueda.

**preguntas frecuentes** Preguntas que tiene la gente sobre varios artículos o servicios.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. Defina comercio electrónico. ¿Cuáles son los componentes comunes de los programas de comercio electrónico?
2. ¿Qué es ciberseñuelo? ¿Cuáles son las tres formas principales de ciberseñuelo?
3. ¿Qué preocupaciones tienen todavía algunos consumidores respecto al comercio electrónico?
4. ¿Qué beneficios ofrecen los programas de comercio electrónico a las operaciones de empresa a empresa?
5. ¿Qué es el marketing interactivo?
6. Mencione cuatro formas de publicidad en Internet que usan los equipos de marketing.
7. ¿Qué es espiral de marca?
8. ¿Qué es un *blog*? ¿Cómo pueden usarse los *blogs* en los programas de comunicación de marketing?
9. ¿Cómo pueden usarse las redes sociales de Internet para complementar las tácticas de publicidad y comunicación?
10. Describa la publicidad generada por consumidores.
11. Identifique y describa tres elementos de una campaña eficaz de marketing por correo electrónico.
12. ¿Qué se entiende por el término optimización de motores de búsqueda (SEO)? ¿Cómo puede lograrse dicha optimización?
13. ¿Qué es el marketing viral? ¿Cuál es la meta de un programa de marketing viral?
14. ¿Qué tácticas deben evitar las empresas al diseñar sitios Web? ¿Qué deben hacer para crear páginas Web eficaces?
15. ¿Qué retos deben superarse para establecer una operación de comercio electrónico internacional?

## EJERCICIOS DE PENSAMIENTO CRÍTICO

## Preguntas para análisis

- ¿Qué tipos de bienes o servicios ha comprado en Internet en el último año? ¿Sus familiares han comprado algo en Internet? De ser así, compare sus compras y actitudes hacia éstas con las de ellos. Si ni usted ni sus familiares han usado Internet para realizar compras, ¿por qué han decidido no hacerlo?
- Vaya a cuatro sitios Web diferentes de uno de los siguientes productos. Localice la sección de preguntas frecuentes. ¿Le fue difícil hallarla? ¿Cómo está organizada? ¿Proporciona respuestas útiles? ¿En los cuatro sitios se incluyen preguntas parecidas?
  - Software antivirus.
  - Cirugía cosmética.
  - Partes de automóviles.
  - Cámaras.
  - Servicios financieros.
- A muchas personas les preocupa la seguridad de las tarjetas de crédito. Entreviste a cinco personas de diversas edades y géneros. ¿La edad o el género influyen en los sentimientos de la persona, en especial con respecto al temor a usar una tarjeta de crédito para realizar compras en Internet? ¿Hay productos o sitios Web específicos en los que la gente no confía? Lo más importante, ¿cómo evalúa usted si un sitio Web ofrece la seguridad necesaria para usar tarjetas de crédito?
- First Energy Corporation, la doceava empresa más importante de servicios públicos en Estados Unidos, compra aproximadamente 30 por ciento del carbón que usa, por medio de Internet. El proceso de compra, que antes tardaba 60 días en llevarse a cabo, se ha reducido a sólo dos semanas. La licitación tiene lugar en un solo día y en 2 o 3 días los proveedores saben si consiguieron o no el pedido.<sup>43</sup> ¿Qué riesgos corre First Energy al comprar carbón en Internet? ¿Cómo pueden reducirse al mínimo dichos riesgos? ¿Por qué un proveedor vende carbón en Internet en lugar de establecer una relación personal sólida con First Energy Corporation?
- Entreviste a 10 personas de diferentes edades para obtener información sobre los *blogs*. ¿Qué porcentaje ha leído, lanzado o participado en *blogs* en Internet? ¿Cuál era la motivación de cada persona?
- Existen redes sociales de Internet casi para cualquier propósito. ¿Qué motiva a las personas a formar parte de una red social? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de unirse a una?
- ¿Ha participado usted alguna vez en una campaña de marketing viral? De ser así, analice por qué participó y su evaluación de la campaña viral desde la perspectiva de la empresa o la marca. Si no ha participado, ¿qué tipo de incentivo necesitaría para hacerlo? ¿Cree usted que las campañas virales son eficaces con los consumidores en su segmento de mercado?

## EJERCICIOS DE APRENDIZAJE INTEGRADO

- Best Buy fue un participante tardío en el campo del comercio electrónico, pero ha desarrollado un componente sólido en él. La clave de su éxito, según Barry Judge, vicepresidente de marketing, es: “Hacemos mucho marketing personal. No nos centramos demasiado en pensar dónde compran los consumidores”. En el sitio Web se venden todos los productos que maneja Best Buy. Usa servicios personalizados junto con puntos de surtido convenientes y políticas justas de devolución para inducir a la compra. Los consumidores que adquieren artículos pueden pedir que se los envíen directamente o pasar a recogerlos a la tienda más cercana. Usan Internet para ver si Best Buy vende un artículo particular, averiguar cuánto cuesta y recabar información sobre el producto. ¿Qué ventaja tiene esta estrategia? Vaya al sitio Web en [www.bestbuy.com](http://www.bestbuy.com). Evalúelo en términos de facilidad de uso e información de los productos, y luego localice la tienda de esta compañía más cercana a usted. A continuación, vaya al sitio Web de Circuit City en [www.circuitcity.com](http://www.circuitcity.com). Compárelo con el sitio de Best Buy. Seleccione un producto (por ejemplo, una cámara de video) para comparar los dos sitios Web.
- Elija una de las siguientes categorías de productos y visite los sitios Web de dos empresas que vendan el producto. ¿Qué tipos de incentivos financieros se ofrecen en el sitio Web de cada compañía para estimularlo a comprar? ¿Qué puede decir de los otros dos tipos de incentivos, mayor conveniencia y valor agregado? ¿Qué indicios ve usted de ellos? Compare y contraste a las dos empresas en términos de los incentivos que ofrecen.
  - Anteojos o lentes de contacto.
  - Esquí acuáticos.
  - Pantalones vaqueros.
  - Computadoras.
  - Artículos para acampar.
- Las tres principales compañías que las empresas usan para enviar paquetes pequeños, ya sea para entrega al día siguiente o en dos días, son FedEx, UPS y el Servicio Postal de Estados Unidos. Visite los sitios Web de cada proveedor de soluciones de envío: [www.fedex.com](http://www.fedex.com), [www.ups.com](http://www.ups.com) y [www.usps.gov](http://www.usps.gov). ¿Qué garantías de entrega ofrece cada una? ¿Qué sitio es más fácil de usar? ¿Cuál da la impresión de ofrecer el mejor servicio a los clientes? Tomando en cuenta las diferentes funciones de un sitio Web que se analizaron en este capítulo, indique cuál de ellas se diseñó para cada sitio Web.
- Los sitios Web cumplen varias funciones. Vaya a los siguientes sitios. ¿Cuál es la función principal de cada uno? Para cada sitio, mencione las otras funciones que ofrece.
  - Travelocity ([www.travelocity.com](http://www.travelocity.com))
  - Trebnick Systems ([www.trebnick.com](http://www.trebnick.com))
  - Wells Fargo Bank ([www.wellsfargo.com](http://www.wellsfargo.com))

- d. WeddingChannel.com ([www.weddingchannel.com](http://www.weddingchannel.com))
  - e. Bluefly ([www.bluefly.com](http://www.bluefly.com))
5. El software interactivo para clientes es una parte importante de muchos sitios Web. Vaya a las siguientes dos empresas que venden software interactivo. ¿Qué capacidades ofrece cada paquete de software? ¿Qué otros servicios están disponibles?
    - a. Escalate RetailEs ([www.escalate.com](http://www.escalate.com))
    - b. Intervoice ([www.intervoice.com](http://www.intervoice.com))
  6. Los *blogs* brindan oportunidades para que tanto particulares como empresas compartan información, ideas y opiniones. Vaya a la búsqueda de *blogs* de Google en <http://blogsearch.google.com>. Escriba un tema que le interese explorar en relación con la publicidad y la comunicación de marketing, como “publicidad para niños”. Localice tres *blogs* sobre el tema elegido. Explique quién inició el *blog* y el valor de la información que contiene.
  7. Vaya a la página principal de MySpace en [www.myspace.com](http://www.myspace.com). ¿Qué información contiene la página principal? Acceda a una de las páginas del menú y analice qué información se propor-

ciona. Si ha visitado MySpace con anterioridad, explique la frecuencia con que visita el sitio y los tipos de actividades en los que ahí participa. Si no lo ha visitado antes, explique por qué no lo ha hecho y, después de examinar el sitio, identifique áreas que pueden ser de interés para usted. Observe que en MySpace hay publicidad. ¿Cree usted que sea eficaz? ¿Qué opina sobre la publicidad que aparece en el sitio?

8. Obtenga acceso a cada uno de los siguientes motores de búsqueda. Analice cómo maneja cada uno de ellos la publicidad pagada cuando se realiza una búsqueda, como “zapatos para correr”. ¿Qué anuncios ve como anuncios en exhibidores y qué anuncios forman parte de los resultados de la búsqueda? Explique las diferencias entre los cuatro motores de búsqueda. ¿Cuál le agrada más? ¿Por qué?
  - a. Google ([www.google.com](http://www.google.com))
  - b. Yahoo ([www.yahoo.com](http://www.yahoo.com))
  - c. Altavista ([www.altavista.com](http://www.altavista.com))
  - d. AOL Search (<http://search.aol.com>)

## PROYECTO DEL ESTUDIANTE

### Rincón creativo

Suponga que Bluefly desea reforzar el nombre de marca y la presencia en Internet de la empresa. Además, imagine que el departamento de marketing de la empresa le ha pedido que sea su consultor en publicidad por Internet. Vaya al sitio Web en [www.bluefly.com](http://www.bluefly.com). Cuando se familiarice con la empresa, prepare el siguiente material creativo e información para Bluefly.

1. Bluefly quiere usar la espiral de marca para incrementar la conciencia de marca y fortalecer el nombre de marca. Describa un plan de medios que, en su opinión, cumpliría dicho objetivo.
2. La empresa está interesada en colocar un anuncio en una red social, como YouTube o MySpace. Asesórela en cuanto a qué

red social sería la mejor. Luego diseñe el anuncio que se colocaría en el sitio.

3. La empresa cree que una campaña de marketing viral sería eficaz para atraer nuevos visitantes al sitio. Diseñe una campaña de este tipo.
4. La optimización de motores de búsqueda parece ser una herramienta eficaz para atraer consumidores al sitio de la compañía. ¿Qué motor de búsqueda debe usarse? Identifique cinco palabras claves que usted crea que Bluefly debe anunciar. Diseñe el exhibidor o anuncio pagado que deberá usarse.

CASO  
1ALGO SALADO PARA EL MERCADO DE TINAS DE  
HIDROMASAJE

Bernie Johnson estaba a punto de emprender una nueva aventura de negocios. Después de trabajar durante años en la industria de piscinas y balnearios como vendedor en una tienda local, decidió lanzar su propia línea de productos, una serie de tinas de hidromasaje de la marca Salt Spa.

Bernie estaba convencido de que el futuro del mercado de tinas de hidromasaje estaba en vender sistemas de agua salada (mejor dicho, con base salina), en lugar de las tinas tradicionales que usan productos químicos y cloro. Los sistemas de agua salada funcionan creando su propio cloro. Una corriente eléctrica pasa a través del agua salda en una celda de cloración, que divide la sal en sodio y cloro. Luego desprende cloro gaseoso que se disuelve en el agua. Este proceso no sólo esteriliza el agua, sino que impide el crecimiento de algas.

Los sistemas salinos ofrecen varios beneficios. Primero, el agua no es dura, por lo que no lastima los ojos. También es menos irritante para la piel. Se siente más suave y no crea los efectos de resequedad en la piel luego que la persona sale de la tina. Las personas que tienen reacciones a las tinas cloradas casi nunca reaccionan al cloro, sino a otros productos y subproductos químicos. Normalmente no se topan con el mismo problema cuando se sumergen en una tina de hidromasaje salina. Además, los trajes de baño que se usan en las tinas salinas duran mucho más que las que se exponen al cloro.

Un sistema de base salina significa que el consumidor no tiene que comprar productos químicos peligrosos y caros. En cambio, el proceso de mantenimiento consiste en añadir sal común al sistema, y no se agrega con frecuencia, porque el sistema recicla la sal. A veces, se requiere añadir ácido para balancear los niveles de pH. En esencia, las tinas salinas son más ecológicas. Por lo general una tina de agua salada es más segura, más saludable y mejor para el medio ambiente, y su mantenimiento es menos caro a largo plazo.

La desventaja principal de una tina de base salina es el costo. El precio de instalar un sistema salino en una tina de hidromasaje tradicional es alto. La instalación de dicho sistema invalida la garantía de fábrica de la tina. Cuando la sal pasa por el filtro de la tina de hidromasaje, el consumidor debe estar muy consciente de la limpieza del filtro. Asimismo, debe estar atento a la corrosión, que es el principal problema de mantenimiento de las tinas de agua salada. Es semejante a lo que le pasa a un automóvil después de varios inviernos. La sal de las calles es como ácido en la carrocería de un automóvil nuevo.

Bernie se proponía vender tinas de hidromasaje de agua salada y equipos de conversión. Sus mercados principales iban a ser: 1) los compradores en línea a través de su sitio Web; 2) todas las tiendas minoristas que quisieran vender su línea; y 3) los balnearios y otros lugares que ofrecen tinas de hidromasaje a sus clientes.

Los retos de este nuevo negocio serían crear una marca reconocible, incursionar con los minoristas y encontrar la forma de llegar a los clientes del sector de empresa a empresa. Las tinas de hidromasaje se venden sobre todo como artículos de lujo, lo que significa que la gente que las compra percibe ingresos altos y vive en casas caras. Una de las claves era descubrir maneras de llegar a ellos.



Fuente: Cortesía de Kenneth Clow.

Las piscinas y las tinas de hidromasaje se venden principalmente a los consumidores de ingresos altos.

Bernie tenía que asegurarse de que los vendedores no dijeran que las tinas de hidromasaje con sistemas de agua salada estaban libres de productos químicos, un mito perpetuado por muchos sitios Web. La sal es un compuesto químico. No figura en la tabla periódica. Cuando los electrodos separan la sal, se convierte en dos elementos químicos, lo que implica que la tina no está exenta de sustancias químicas.

Para atraer a los balnearios y otras empresas y convencerlos de comprar sistemas salinos, se necesitaría tanto presencia en Internet como un pequeño equipo de vendedores para visitar a los clientes; posiblemente uno o dos vendedores en un principio. Pese a todo, Bernie se sentía emocionado, porque creía que llevaba la delantera en un cambio importante que se iba a dar en el mercado.

**Fuentes:** [www.home-repair.com/Saltwater\\_hot-tubs.html](http://www.home-repair.com/Saltwater_hot-tubs.html), se ingresó a la página el 15 de enero de 2008; Anne Clark, "Saline versus Chlorine: Which Is Better for Your Pool or Hot Tub?" ([www.ezinearticles.com](http://www.ezinearticles.com), se ingresó a la página el 15 de enero de 2008).

1. ¿Las tinas Salt Spa se pueden vender por medio de un programa tradicional de comercio electrónico?
2. ¿Cuáles serían las principales características del sitio Web de Salt Spa?
3. Describa cómo podría usarse un *blog*, red social o programa de correo electrónico para llevar clientes al sitio Web de Salt Spa.
4. ¿Qué tipo de relaciones debe entablar Bernie para asegurar que sus productos se usen en la construcción de casas nuevas con cuarto de *spa*? ¿Cómo puede ayudarlo el programa de Internet en esta área?

## CASO 2 SHELLY'S CONNECTION

K. Michele Kacmar (que se hace llamar Shelly) le encanta el amor. Le gusta presentar a la gente para ver si surge algún tipo de chispa entre ellos. Ya había logrado “acomodar” a varios amigos que fueron novios e incluso se casaron. El otro talento importante de Shelly es el diseño Web. Estas dos habilidades la indujeron a pensar que su vocación era establecer un servicio de citas en Internet. Creó uno para la zona de Los Ángeles, donde ella vive, llamado “Shelly’s Connection”.

Shelly’s Connection tiene dos peculiaridades. Primero, el sitio se diseñó sólo para gente de la localidad, es decir, para residentes de Los Ángeles y las zonas circunvecinas. La intención de Shelly nunca fue establecer un servicio nacional. Segundo, además de simplemente hacer presentaciones asistidas por tecnología de punta, Shelly’s Connection ofrece reuniones sociales. Éstas incluyen “veladas”, donde la gente se reúne para beber café o refrescos, circula por el salón y visita entre 5 y 10 candidatos para una posible cita en un periodo de 90 minutos. Además, Shelly’s Connection ofrece fiestas y reuniones sociales para solteros donde las personas que han manifestado interés en tres o cuatro posibles parejas pagan un cargo de admisión y asisten a la reunión; se sirven bocadillos ligeros, se escucha músicaailable a un nivel suficientemente bajo para que la gente pueda conversar y hay un bar con costo extra para las personas que desean tomar alguna bebida alcohólica. La idea de marketing de Shelly fue crear un programa de citas “totalmente integral”.

Los servicios de citas de Internet no son nuevos. Dos de los más populares son eHarmony y Chemistry.com. Sin embargo, se ven aquejados por varios problemas. Primero, a menos que los usuarios sean cuidadosamente seleccionados, se corre el riesgo de que se inscriban personas casadas que desean

empezar a salir con alguien “extraoficialmente”. Segundo, algunas personas confunden los servicios de citas con servicios de acompañantes y círculos de prostitución. Tercero, la mayoría de los servicios de citas ofrecen candidatas a nivel nacional, en lugar de sólo personas de la localidad por lo que puede ser laborioso examinar a todos los usuarios para encontrar uno cerca de casa. Cuarto, algunas personas rehúyen estos servicios porque creen que si se inscriben van a dar la impresión de que están “desesperadas”.

Para combatir estos problemas, Shelly creyó que se necesitaría una campaña de publicidad de alta calidad. El anuncio tendría que dejar completamente en claro qué tipo de servicio se ofrece, alejar a las personas casadas y destacar el hecho de que se necesita tiempo para salir con alguien y llegar a conocerlo. Shelly’s Connection se organizó para ofrecer comodidad y ayudar a las personas que desean hacer uso provechoso de su tiempo libre y divertirse. Armada con capital de riesgo aportado por inversionistas locales, Shelly’s Connection comenzó a operar. El tiempo dirá si el amor florecerá y Shelly disfrutará de una próspera empresa en Internet.

1. ¿Existe algún otro problema en potencia que Shelly no haya tomado en consideración en la creación de su empresa?
2. ¿De qué le serviría a Shelly usar una red social?
3. Redacte el texto publicitario de Shelly’s Connection, e incluya la dirección del sitio Web. Escriba un eslogan publicitario eficaz para los anuncios.
4. ¿Cómo podría usarse el correo electrónico para mejorar el negocio de Shelly?

## NOTAS

1. [www.narcissurflng.com](http://www.narcissurflng.com), se ingresó a la página el 12 enero de 2008.
2. Heidi Gautschi, “Search in Any Language”, *EContent* 28, número 5 (mayo de 2005), p. 29; “Google Is Standing on the Brink of Global Dominance”, *Marketing Week* (28 de abril de 2005), p. 31; Thomas Claburn y Tony Kontzer, “Google Wants a Piece of the Business Market”, *InformationWeek*, número 1040 (23 de mayo de 2005), p. 29; Mathew Creamer y Kris Oser, “Google Breaks Down and Decides to Advertise”, *Advertising Age* 76, número 18 (2 de mayo de 2005), p. 3.
3. Kimberly Palmer, “Shop Online for Everything”, *U.S. News & World Report* 143, número 21 (17 de diciembre de 2007), p. 61.
4. David Sparrow, “Get ‘em to Bite”, *Catalog Age* 20, número 4 (abril de 2003), pp. 35-36.
5. Christine Dugas, “E-Retailers Increase Alternative Pay Options”, *USA Today* (13 de noviembre de 2007).
6. Elisabeth Goodridge, “E-Businesses Hope to Learn That Edu-Commerce Pays”, *InformationWeek*, número 877 (25 de febrero de 2002), pp. 76-77.
7. Maya Dollarhide, “Bluefly Buzz Bags Shoppers”, *Incentive* 180, número 1 (junio de 2006), p. 10.
8. Lisa Cervini, “Free Shipping Offers Fueling Online Sales”, *This Week in Consumer Electronics* 20, número 24 (21 de noviembre de 2005), p. 16.
9. Nanette Byrnes, “More Clicks at the Bricks”, *BusinessWeek*, número 4063 (17 de diciembre de 2007), pp. 50-52.
10. Jeffrey Gangemi, “Secrets of Online Business Success”, *BusinessWeek Online*, (6 de septiembre de 2006), p. 18.
11. David Sparrow, “Get ‘em to Bite”, *Catalog Age* 20, número 4 (abril de 2003), pp. 35-36.
12. Mark Del Franco, “Mailers Say, Webward Ho!” *Catalog Age* 19, número 4 (15 de marzo de 2002), pp. 1-3.
13. Paul A. Pavlou, Huigang Liang y Yajiong Xue, “Understanding and Mitigating Uncertainty in Online Exchange Relationships: A Principal-Agent Perspective”, *MIS Quarterly* 31, número 1 (marzo de 2007), pp. 105-36.
14. Suzanne Beame, “Consumer Confidence in Online Shopping Sites is on the Rise”, *New Media Age* (15 de noviembre de 2007), p. 15.
15. Nanette Byrnes, “More Clicks at the Bricks”, *BusinessWeek*, número 4063 (17 de diciembre de 2007), pp. 50-52.
16. Bob Donath, “Web Could Boost Branding in B-to-B Marketing”, *Marketing News* 32, número 10 (11 de mayo de 1998), p. 6.
17. Carol Patton, “Marketers Promote Online Traffic Through Traditional Media”, *Advertising Age’s Business Marketing* 84, número 8 (agosto de 1999), p. 40.
18. Doug Harper, “Net Gains, Net Pains”, *Industrial Distribution* 89, número 9 (septiembre de 2000), pp. E4-6.
19. Jeff Sweat y Rick Whiting, “Instant Marketing”, *InformationWeek*, número 746 (2 de agosto de 1999), pp. 18-20.
20. Rory J. Thompson, “Can’t Skip This: Consumers Acclimating to Internet Ads”, *Brand-*

- week 48, número 7 (31 de diciembre de 2007), p. 5; “Word of Mouse”, *Economist* 385, número 8554 (10 de noviembre de 2007), pp. 77-78.
21. Catherine Holahan y Robert D. Hof, “So Many Ads, So Few Clicks”, *BusinessWeek*, número 4058 (12 de noviembre de 2007), p. 38.
  22. *Ibid.*
  23. Abbey Klaaseen, “When Web Branding Works”, *Advertising Age* 78, número 28 (16 de julio de 2007), pp. 1, 33.
  24. Rory J. Thompson, “Study: Chat Rooms Influence Holiday Purchases”, *Marketing Power* ([www.marketingpower.com/content/OPTEDRELEASE12-06.pdf](http://www.marketingpower.com/content/OPTEDRELEASE12-06.pdf)), 13 de diciembre de 2007.
  25. Lorrie Grant, “Retailers Hope Shoppers Buy Blogs as the Place to Go”, *USA Today*, 25 de agosto de 2005, sección Dinero, p. 5b.
  26. Kim Hart, “Online Networking Goes Small, and Sponsors Follow”, *Washington Post*, 29 de diciembre de 2007, p. D01.
  27. Lisa Lockwood, “Talking to a Generation: Brands Turn to YouTube to Spread the Message”, *Women’s Daily Wear* 193, número 114 (29 de mayo de 2007), pp. 1, 9-10.
  28. “Word of Mouse”, *Economist* 385, número 8554 (10 de noviembre de 2007), pp. 77-78.
  29. Stuart Elliott, “Student’s Ad Gets a Remake, and Makes the Big Time”, *New York Times*, ([www.nytimes.com/2007/10/26/business/media/26appleweb.html](http://www.nytimes.com/2007/10/26/business/media/26appleweb.html)), 26 de octubre de 2007.
  30. *Ibid.*
  31. Brian Quinton, “Beyond Page Reviews”, *Direct* 19, número 6 (1 de junio de 2007), pp. 28-30; [www.circuitcity.com](http://www.circuitcity.com), se ingresó a la página el 21 de febrero de 2008.
  32. “Questex Media Launches AllThingsHiDef.com”, *Response* 15, número 3, p. 10.
  33. Mary E. Morrison, “Integration a Powerful Tool”, *BtoB* 92, número 12 (24 de septiembre de 2007), p. 28.
  34. “Re-Marketing Helps Boost Online Shoppers’ Baskets”, *Data Strategy* 3, número 7 (mayo de 2007), p. 9.
  35. “Problem Solved”, *BtoB* 92, número 15 (12 de noviembre de 2007), p. 21.
  36. *Ibid.*
  37. Josh Quittner, Jessi Hempel y Lindsay Blakely, “The Battle for Your Social Circle”, *Fortune* 156, número 10 (26 de noviembre de 2007), pp. 11-13.
  38. Justin Kirty, “Getting the Bug”, *Brand Strategy*, número 184 (julio-agosto de 2004), p. 33.
  39. Brian Morrissey, “The Rules of Viral Web Success, At Least for Now”, *Adweek* 49, número 1 (7 de enero de 2008), p. 13.
  40. Donna L. Hoffman y Thomas P. Novak, “How to Acquire Customers on the Web”, *Harvard Business Review* 78, número 3 (mayo-junio de 2000), pp. 179-85.
  41. Lynda Radosevich, “Going Global Overnight”, *InfoWorld* 21, número 16 (19 de abril de 1999), pp. 1-3.
  42. “The Worldly Web”, *CFO* 19, número 7 (junio de 2003), p. 30.
  43. Tobi Elkin, “Best Buy Takes Cue from Retail Shops”, *Advertising Age* 71, número 10 (6 de marzo de 2000), p. 8.

# Marketing alternativo

## EL RUMOR SOBRE RED BULL

### Objetivos del capítulo

Después de leer este capítulo, usted podrá responder las siguientes preguntas:

- ¿Cómo encajan en un programa de CIM el marketing de rumor, el marketing de guerrilla, el producto en la escena (*product placement*), el *advertainment*\* y el marketing de estilo de vida?
- ¿Qué diferencia hay entre el producto en la escena y el *advertainment*?
- ¿Qué condiciones deben estar presentes para desarrollar un programa exitoso de marketing de guerrilla?
- ¿Cómo puede integrarse los métodos de marketing alternativo con los programas en las tiendas?
- ¿Por qué es importante fortalecer las comunidades de marca formadas por clientes?

\* N del RT: [de la combinación de advertising (publicidad) y entertainment (entretenimiento)].

En el mundo activo de hoy, la gente necesita ayuda. Por lo menos, ésa sería la postura presentada por cualquiera de las empresas que venden bebidas energéticas. Los refrescos comunes y corrientes ya no cumplen el propósito de despertar y despabilar a la gente. En cambio, Red Bull y otros productos están diseñados para revitalizar al consumidor.

La lista de ingredientes de Red Bull comienza con la taurina. La taurina se produce de manera natural en el organismo humano. Red Bull ayuda a reponer la taurina que se pierde en condiciones de mucha tensión o agotamiento físico, lo cual, a su vez, ayuda a la persona a recuperarse más rápido. Se añade glucuronolactona, un carbohidrato producido también de forma natural por el organismo humano, que participa en los procesos de desintoxicación y ayuda al organismo a eliminar las sustancias de desecho. La cantidad de cafeína que contiene una ración de Red Bull es casi el doble de la cantidad que contiene Mountain Dew, que muchos consideran la bebida más estimulante. Red Bull también contiene acesulfamo K, sacarosa, glucosa, vitaminas B y aspartame, famoso por ser el ingrediente fundamental de NutraSweet. Los materiales de marketing de la empresa recalcan que se necesitaron 3 años para desarrollar la fórmula. La bebida en lata de 0.246 litros (8.3 onzas) salió al mercado por primera vez en Australia en 1984. Red Bull tiene sabor dulce a limón, y como dice un aficionado: “es como una paleta de caramelo que se derrite en la boca”. El precio de una sola lata es típicamente mucho más alto que el de una botella de refresco de 0.473 litros (16 onzas).<sup>1</sup> No hay duda que el nuevo producto provocó impacto en algunos mercados. Los que se desvelan toda la noche estudiando, trabajando o parrandeando, así como quienes practican deportes extremos no tardaron en aficionarse a Red Bull. En 2001, la bebida tenía una participación de 70 por ciento del mercado estadounidense de bebidas parecidas y las ventas anuales fueron superiores a 140 millones de dólares.

Muchos expertos de marketing consideran que la entrada de Red Bull en Estados Unidos representa uno de los primeros usos, hoy ya clásico, del marketing alternativo y de rumor. El equipo de administración de la marca Red Bull comenzó por identificar el mercado objetivo: aquellos que más probablemente seguirían el rumor creado por una bebida energética. Un grupo fundamental de consumidores sería el de estudiantes universitarios. En consecuencia, la empresa repartió muestras gratis de la bebida entre universitarios y estudiantes de instituciones superiores, a quienes se instaba a ofrecer grandes fiestas donde se distribuían cajas de Red Bull.

El equipo de marketing de Red Bull creó un grupo de “educadores de consumidores” que viajaron a varios lugares para repartir muestras gratis. Los gerentes de marca también organizaron y patrocinaron certámenes de deportes extremos, como el deslizamiento en patineta y los clavados desde lo alto de acantilados, para que asistieran los educadores de consumidores. El concepto fue que los participantes y aficionados a este tipo de deportes tenían deseos de crear rumor e interés en productos que

Fuente: Cortesía de Kenneth Clow.



se posicionaban como “revitalizantes, dulces y que potencian la velocidad mental”.<sup>2</sup> De las fiestas y los deportes extremos se propagó la comunicación de boca en boca acerca de la marca. La audiencia objetivo de gente activa se convirtió en la primera base de clientes de Red Bull.

Ante esto, las empresas de refrescos tradicionales tardaron en reaccionar. Finalmente, Pepsi creó un producto competidor llamado Adrenaline Rush; Coca-Cola ingresó al mercado con KMX; y Anheuser Busch creó 180, que se supone es capaz de recuperar el nivel de energía de una persona y darle un giro de 180 grados. Pepsi es la empresa menos preocupada por Red Bull, debido a que es dueña de Gatorade. No obstante, Coca-Cola y Pepsi han concentrado sus esfuerzos en conseguir espacio en los anaqueles de tiendas de conveniencia y supermercados.

En fechas más recientes, las campañas de marketing de Red Bull se han ampliado para incluir formas más tradicionales de publicidad. Al mismo tiempo, los promotores suelen ser personajes que “viven al límite”, como el afamado as del kayak Tao Berman, y los propios comerciales siguen siendo excéntricos. Dietrich Mateschitz, creador de Red Bull, resume muy bien el meollo del asunto: “Si no creamos un mercado, es que no existe”. Y 1,600 millones de dólares después, es evidente que tenía toda la razón.

”

## PERSPECTIVA GENERAL

La publicidad en los medios masivos tradicionales enfrenta muchos retos. Aunque muchos, si no es que la mayoría, de los líderes empresariales no están preparados para abandonar los programas de radio, televisión, revistas, periódicos y exteriores, también saben que los consumidores son cada vez más hábiles para ignorar estos canales. Incluso Internet empieza a sufrir de saturación publicitaria.

Como resultado, los programas de medios alternativos van en ascenso. Se gastan cantidades cada vez más grandes de dólares en encontrar formas de llegar a los posibles clientes en formatos originales e innovadores. Además, como indica la experiencia de Red Bull, es posible iniciar un programa de publicidad y promoción que depende en gran medida de estas nuevas técnicas.

Ugg es el nombre de marca de una empresa australiana que vende grandes y voluminosas botas de piel de oveja. El equipo de marketing de la empresa se preguntó si sería posible persuadir a los consumidores conscientes de la moda que tomaran siquiera en cuenta las botas. En lugar de anunciarse entre los consumidores conscientes de la moda, el equipo de marketing de Ugg se dirigió a los influyentes de alto perfil en el mundo de la moda. Lograron comunicarse con Kate Hudson y Sarah Jessica Parker y convencerlas de usar las botas. Luego, Oprah Winfrey elogió las botas Ugg en uno de sus programas. Casi al instante, las botas se pusieron de moda y los minoristas no podían mantenerlas



en existencia. Las ventas llegaron a 30 millones de dólares en sólo unos cuantos meses, sin que se transmitiera un solo comercial.<sup>3</sup>

En este capítulo se presentan cuatro temas principales. En primer lugar, se identifican los cuatro tipos más importantes de programas de medios alternativos: marketing de rumor, marketing de guerrilla, producto en la escena y *advertainment* [combinación de *advertising* (publicidad) y *entertainment* (entretenimiento)], y marketing de estilo de vida. A continuación, se describe una serie de tácticas asociadas con los planes de medios alternativos. En tercer lugar, se describe el carácter del marketing dentro de las tiendas. Por último, se habla de las comunidades de marca. También se presentan las implicaciones internacionales de estas nuevas formas de medios alternativos.

## PROGRAMAS DE MEDIOS ALTERNATIVOS

Para crear programas de medios alternativos se requiere creatividad e imaginación. La meta es identificar lugares nuevos donde el camino del consumidor se cruce con la presencia de una marca. A continuación, se desarrolla el mensaje de marketing para esos puntos. La idea es complementar la publicidad en medios masivos con opciones de medios más enfocados. En esencia, la meta sigue siendo la misma. Los profesionales de marketing deben encontrar formas de hacerse notar que lleguen al mercado objetivo. Los programas de medios alternativos y las diferentes versiones de marketing alternativo son opciones muy bien aceptadas. ¿Cuáles son exactamente las opciones de medios alternativos? La figura 10.1 presenta algunos de los más comunes.

Los medios alternativos se basan en el rumor, la comunicación de boca en boca, los estilos de vida y los momentos en que los consumidores descansan y disfrutan de pasatiempos y eventos. Estos programas y canales se describen este capítulo. Muchas veces, los programas y las tácticas se superponen. La meta es integrarlos en un programa coherente con una voz y mensaje claros.

## MARKETING DE RUMOR

El marketing de rumor es una de las áreas de más rápido crecimiento en el marketing de medios alternativos. Se estima que el gasto en marketing de rumor es en la actualidad de más de 1,000 millones de dólares al año. El **marketing de rumor**, que también se conoce como marketing de boca en boca, pone énfasis en que los consumidores transmitan la información sobre un producto. La recomendación de otra persona goza de niveles más altos de credibilidad que un anuncio. También es más efectiva que las palabras de un portavoz o promotor remunerado. El rumor, o la comunicación de boca en boca, se genera de una de las siguientes maneras:

- Consumidores a los que verdaderamente les gusta una marca y les cuentan a otros.
- Consumidores a los que les gusta una marca y la empresa los patrocina para que les cuenten a otros.
- Empleados de la empresa o agencia que se hacen pasar por clientes de la compañía para que les cuenten a otros sobre la marca.

**FIGURA 10.1**  
Formas de marketing alternativo

Programas de medios alternativos	
◆ Marketing de rumor.	◆ Marketing de guerrilla.
◆ Producto en la escena y <i>advertainment</i> .	◆ Marketing de estilo de vida.
Lugares para medios alternativos	
◆ Publicidad en videojuegos.	◆ Publicidad en salas de cine.
◆ Publicidad en túneles del metro.	◆ Publicidad en estacionamientos.
◆ Publicidad en escaleras mecánicas.	◆ Publicidad en vuelos comerciales.
◆ Volantes y folletos.	◆ Menús para llevar a casa.
◆ Publicidad en bolsas para llevar a casa.	◆ Publicidad en ropa.
◆ Letreros en centros comerciales.	◆ Anuncios en quioscos.
◆ Anuncios por fax.	

## Consumidores a los que les gusta una marca

La situación ideal ocurre cuando a un consumidor le gusta verdaderamente una marca en particular y se lo cuenta a otros. Esto puede tener lugar en persona, o por medio de Internet en foros de conversación, *blogs* o por correo electrónico. Muchos grupos musicales han ganado fama y fortuna gracias al apoyo de boca en boca de quienes han visto a los grupos en bares o como parte de un pequeño concierto o gira.

## Consumidores patrocinados

Hay muchas empresas que patrocinan a personas como agentes o promotores para introducir productos nuevos. Cuando Procter & Gamble lanzó un nuevo producto de limpieza llamado Dawn Direct Foam, identificó a un grupo de consumidores, denominados *conectores*. Este grupo, que se llamó Vocalpoint, estaba compuesto por 450,000 madres de familia a quienes se les asignó la tarea de iniciar debates sobre productos de P&G. Cuando se lanzó Dawn Direct Foam, el argumento que se les dio fue que sería divertido para los niños lavar los platos. Las integrantes de Vocalpoint recibieron cupones y puntos de “diversión para los niños”. Las madres se apresuraron a correr el rumor y las ventas del nuevo detergente aumentaron 50 por ciento.<sup>4</sup>

Sony usó el marketing de rumor y promotores de marca para lanzar su cámara GPS. El producto se basaba en tecnología nueva, y el departamento de marketing de Sony creyó que era importante lograr que la gente probara físicamente el producto. La empresa seleccionó a 25 “embajadores” de un grupo de 2,000 solicitantes. Las personas elegidas mostraron niveles altos de interés en las cámaras, en tomar fotografías y tenían planes de viajar o de participar en competiciones deportivas; a cada uno se le entregó una cámara gratis y le enseñaron a usarla. Los embajadores de Sony distribuían cupones de descuento, mostraban la cámara a cualquiera que preguntara y publicaban cada semana “sus aventuras” en un *blog* en el micrositio de Sony. Una de las embajadoras, Cheryl Gillet, describió y fotografió su viaje por Australia y añadió un mapa de su recorrido. Yuxtapuestas a los destinos en el mapa, había fotografías de playas y sus amigos bronceados en traje de baño. Incluso los solicitantes que no fueron seleccionados quedaron complacidos, porque se envió a cada uno un cupón de 20 por ciento de descuento en la compra de la cámara GPS.<sup>5</sup>

Generalmente, los embajadores de marca o clientes en el rol de “evangelizadores” son personas a quienes ya les gustan los productos que se les pide promover. La empresa les ofrece incentivos y premios a cambio de su apoyo. Se selecciona a estos embajadores con base en su devoción por la marca y por el tamaño de sus círculos sociales. Una vez reclutados, se espera que entreguen mensajes a sus círculos sociales, familias, amigos, grupos de referencia y compañeros de trabajo. En algunos casos, se espera que creen bases populares, eventos de marketing de bajo o ningún costo, y que promuevan la marca en Internet por medio de *blogs* o en redes sociales como MySpace. Se pide a los promotores de marca que sean francos y abiertos respecto a sus conexiones con la marca.

Cuando el equipo de marketing de los pantalones vaqueros Lee decidió buscar formas de fortalecer la conexión de la marca con los consumidores jóvenes y contemporáneos, la empresa identificó 1,000 embajadores de marca. Cada uno recibió gratis unos pantalones One True Fit, un equipo promocional, una lista de sugerencias de personas para establecer contacto y un DVD. Seis meses después, 88 por ciento de los agentes todavía usaban los pantalones vaqueros y 50 por ciento había comprado por lo menos otro par.<sup>6</sup>

## Empleados de la empresa

El grupo final de promotores, los empleados que se hacen pasar por clientes, ya ha sido usado por algunas compañías. Este método es arriesgado. Según la Word of Mouth Marketing Association (WOMMA), la práctica es deshonesto y falta de ética, a menos que la persona sea franca y se identifique claramente como empleado de la empresa. Anteriormente, Wal-Mart usó la táctica en un *blog* sobre dos personas comunes y corrientes, Laura y Jim, que recorrían Estados Unidos en un vehículo recreativo y aparcaban en los estacionamientos de Wal-Mart. El *blog* recibió considerable atención, sobre todo después de que *BusinessWeek* puso en evidencia a Jim, que era un fotoperiodista profesional contratado por Edelman, la empresa de relaciones públicas de Wal-Mart. Tanto Wal-Mart como Edelman recibieron muchas críticas en relación con el programa.<sup>7</sup>



Fuente: Cortesía de Kenneth Clow.

The House of Blues en Nueva Orleans a menudo genera actividad de marketing de rumor en Internet, así como de persona a persona.

Dawn Direct Foam lanzó una campaña de marketing de rumor que ofrecía puntos de “diversión para niños” a las madres embajadoras.



WOMMA proporciona lineamientos para las empresas que desean generar comunicación de boca en boca por medio de sus empleados, empleados de la agencia, o incluso patrocinadores o agentes. Fomenta:

- Honestidad en la relación: ser franco respecto a la relación entre consumidores, promotores y vendedores.
- Honestidad en la opinión: ser franco en la presentación de opiniones tanto buenas como malas sobre la marca.
- Honestidad en la identidad: identificar con toda sinceridad quién es cada cual.<sup>8</sup>

### Etapas del marketing de rumor

El marketing de rumor puede compararse con un virus y consta de tres etapas: inoculación, incubación e infección.<sup>9</sup> La etapa de inoculación corresponde a la introducción del producto. Durante la incubación, algunos innovadores o personas que marcan tendencias usan el producto. En la etapa de infección, el uso del producto se generaliza.

Sólo unas cuantas empresas han tenido éxito con el marketing de rumor durante la etapa de inoculación, o introducción del producto, como Procter & Gamble con Dawn Direct Foam. En la mayoría de los casos, el marketing de rumor no tiene éxito en esta etapa, a menos que sea con agentes o embajadores de marca. Es prácticamente imposible generar comunicación de boca en boca de clientes reales. Investigaciones anteriores indican que el rumor verdaderamente generado por el cliente ocurre sólo después de que se ha creado conciencia del producto y dicha conciencia requiere publicidad por medio de los canales tradicionales.<sup>10</sup>

### Precondiciones del marketing de rumor

Ni la publicidad ni los programas de comunicación de rumor de clientes reales pueden, por sí mismos, crear un programa de rumor exitoso. Deben existir otras condiciones. Primero, el *producto* debe ser único, nuevo o desempeñarse mejor que las marcas actuales. La *marca* debe destacar y ofrecer ventajas distintivas sobre los productos que actualmente se venden en el mercado. Aunque no es esencial, la *publicidad memorable* ayuda a generar rumor. La publicidad debe ser *interesante, diferente y única*, captar la atención y generar comentarios entre la gente. *Lograr que los consumidores participen* mejora la creación de la comunicación de boca en boca.

Stride Sugarless Gum creó un sitio Web para complementar la publicidad tradicional de la empresa. La campaña usó el eslogan publicitario “La goma de mascar Stride dura un tiempo ridículamente largo”. Se invitó a los consumidores a compartir lo que les gustaría hacer durante un tiempo ridículamente largo y a publicar fotografías de estas actividades en el micrositio que Stride creó para la goma de mascar sin azúcar.<sup>11</sup>

El marketing de rumor funciona por dos razones principales. Primera, la gente confía en la opinión de otras personas más que en la publicidad pagada. Segunda, a la gente le gusta expresar su opinión. Le gusta compartir sus ideas porque, como seres humanos, existe un deseo innato de interacción social y de preocupación por el bienestar de otros. Además, el ego y la autoestima se fortalecen cuando se comparte una opinión con otras personas, en especial si dicha opinión genera felicidad por medio de la satisfacción con un producto de una marca particular.

El rumor nacional e internacional generará un incremento en las ventas de boletos para el cine.



Fuente: Cortesía de Chen Chao © Dorling Kindersley.

## MARKETING DE GUERRILLA

Históricamente, uno de los programas de marketing más exitosos en medios alternativos ha sido el marketing de guerrilla, que desarrolló Jay Conrad Levinson, el gurú del marketing. Los programas de **marketing de guerrilla** se diseñan para obtener resultados instantáneos con recursos limitados. La táctica depende de la creatividad, las buenas relaciones y la disposición a probar métodos fuera de lo común. Originalmente, estos programas se dirigían a las pequeñas empresas; sin embargo, las tácticas del marketing de guerrilla se encuentran ahora en una gran variedad de empresas. El marketing de guerrilla destaca una combinación de medios, publicidad, relaciones públicas y tácticas sorpresivas para llegar a los consumidores.

La figura 10.2 presenta una comparación entre el marketing tradicional y el marketing de guerrilla. Este último tiende

Marketing tradicional	Marketing de guerrilla
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Requiere dinero.</li> <li>◆ Diseñado para empresas grandes con presupuestos amplios.</li> <li>◆ Los resultados se miden por las ventas.</li> <li>◆ Basado en experiencia e hipótesis.</li> <li>◆ Aumenta la producción y diversidad.</li> <li>◆ Crece mediante la adición de clientes.</li> <li>◆ Aniquila a la competencia.</li> <li>◆ Dirige los mensajes a grupos grandes.</li> <li>◆ El marketing se usa para generar ventas.</li> <li>◆ “Marketing para mí” que atiende a “mi” compañía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Requiere energía e imaginación.</li> <li>◆ Diseñado para pequeñas empresas y grandes sueños.</li> <li>◆ Los resultados se miden por las utilidades.</li> <li>◆ Basado en la psicología y en el comportamiento humano.</li> <li>◆ Crece mediante los clientes existentes y las recomendaciones.</li> <li>◆ Coopera con otras empresas.</li> <li>◆ Dirige los mensajes a individuos y grupos pequeños.</li> <li>◆ El marketing se usa para obtener el consentimiento del cliente.</li> <li>◆ “Marketing para ti” que atiende a cómo podemos “ayudarte”.</li> </ul>

a centrarse en regiones o áreas específicas. No se trata de una campaña nacional o internacional, sino que, por el contrario, supone comunicación personal. La idea es crear entusiasmo que se contagie a otros por medio de la comunicación de boca en boca. El marketing de guerrilla a menudo requiere interaccionar con los consumidores, y no sólo enviar un mensaje. La idea es entablar relaciones con los clientes. El programa trata de conseguir que los consumidores reaccionen o hagan algo y, con ello, aumentan las probabilidades de que el mensaje sea trascendente. Los anuncios se hacen accesibles a los consumidores, donde viven, juegan y trabajan de una manera que sea notoria. Las relaciones que evolucionan con el tiempo ayudan a crear lealtad de marca y recomendaciones positivas a otros consumidores.

Un ejemplo notable de marketing de guerrilla fue el que usó una franquicia de Harley-Davidson en Gloversville, Nueva York. La empresa anunció un certamen de “tiro al gato”, que se celebraría en la tienda. La policía local, la Sociedad Humanitaria, el alcalde y la Sociedad para la Prevención de la Crueldad con los Animales investigaron el asunto, y el certamen generó artículos en las primeras páginas de los diarios locales durante 3 días consecutivos. La competencia consistía, en realidad, en disparar tres cápsulas de pintura por un dólar contra un gato de caricatura de 1.8 metros de altura, y lo recaudado se donaría a la Sociedad Humanitaria local. La campaña logró con creces el propósito de guiar a los clientes hacia la tienda. Aunque extraño, el método utilizado por Van’s Harley-Davidson ilustra el concepto de marketing de guerrilla.<sup>12</sup>

Este tipo de marketing debe ser decidido y popular. Promueve la relación personal con los consumidores a través de un medio alternativo e innovador de desarrollo de marca. Mickey Fung, director general de Touchmedia, aplicó tácticas de marketing de guerrilla en la colocación de más de 3,000 pantallas interactivas tipo Asistente personal digital (PDA, de *Personal Digital Assistant*) en la parte posterior de los reposacabezas de los asientos delanteros de taxis en Shanghai, China. Las pantallas táctiles reproducen anuncios y videos, pero los pasajeros del taxi también pueden elegir el contenido que desean ver por medio de múltiples iconos. La investigación de seguimiento del programa indicó que 89 por ciento de los pasajeros accedían a la pantalla de un modo u otro.

La colocación de este tipo de pantallas es ideal para las empresas que intentan llegar a los clientes chinos adinerados. Sólo 10 por ciento de los ciudadanos de Shanghai puede darse el lujo de viajar en taxi. Los pasajeros tienen, en su mayoría, entre 21 y 49 años de edad, son profesionales y oficinistas y 45 por ciento ocupan puestos de nivel directivo. Las marcas como Heineken, Chivas, Virgin, Nokia y empresas como Estée Lauder, Procter & Gamble, KFC y Volkswagen se han anunciado en estas pantallas. Más de 4 millones de personas vieron un anuncio durante su viaje en taxi que promovía un concierto de Christina Aguilera en Shanghai. De quienes compraron boletos, 49 por ciento fueron reservados por personas que usaron el teléfono que aparecía en las pantallas táctiles de los taxis.<sup>13</sup> Éstas no son sólo un medio alternativo, sino que también constituyen un método innovador que permite al consumidor interactuar y elegir lo que desea ver.

El marketing de guerrilla no sólo utiliza tácticas y lugares para medios alternativos; el programa se centra en encontrar formas creativas de hacer las cosas. El objetivo es transformar el proceso de pensamiento en el propio departamento de marketing. El primer paso consiste en descubrir “puntos de contacto” con los clientes. En otras palabras, ¿dónde comen, beben, compran, pasan el rato y duermen? Esto posibilita llegar a los clientes de maneras creativas e imaginativas en los puntos en que el producto se interconecta con sus vidas. La figura 10.3 identifica seis razones para usar el marketing de guerrilla.

**FIGURA 10.2**  
Marketing tradicional frente a marketing de guerrilla

**FIGURA 10.3**  
Razones para usar el marketing de guerrilla

- |   |   |
|---|---|
| ◆ Encontrar una nueva manera de comunicarse con los consumidores. | ◆ Producir impacto en un mercado.           |
| ◆ Interaccionar con los consumidores.                             | ◆ Crear rumor.                              |
| ◆ Hacer la publicidad accesible a los consumidores.               | ◆ Entablar relaciones con los consumidores. |

Fuente: Basado en Lin Zuo y Shari Veil, "Guerrilla Marketing and the Aqua Teen Hunger Force Fiasco", *Public Relations Quarterly* 51, número 4 (invierno 2006-2007), pp. 8-11.

## PRODUCTO EN LA ESCENA Y ADVERTAINMENT

Es del dominio público en el área de marketing que se ha vuelto cada vez más difícil lograr que los consumidores se fijen en un producto. Como respuesta, muchas empresas han aumentado el gasto en marca en la escena y *advertainment*. **Marca en la escena (*brand placement*)** se define como la inserción planeada de una marca o producto en una película, programa de televisión y alguna otra presencia en medios con el propósito de influir en los espectadores. El ***advertainment*** (combinación de *advertising* y *entertainment*) es la integración del entretenimiento y la publicidad mediante la inclusión de marcas en el guión de una película, programa de televisión u otro medio de entretenimiento.<sup>14</sup>

### Producto en la escena

Los productos en la escena han formado parte de las películas desde el principio en la década de 1890. Lever Brothers colocó la marca del jabón de la empresa en algunas de las primeras películas. En la década de 1930, Buick tenía un contrato de producto en la escena en 10 películas de Warner Brothers. Varias empresas tabacaleras pagaban actores para que promovieran y usaran las marcas. Los primeros programas de televisión estaban patrocinados por marcas, como *Colgate Comedy Hour*. El mayor impulso a la marca en la escena puede haber ocurrido en 1982, cuando se usaron las golosinas Reese's Pieces para hacer salir a E.T. de su escondite como parte de la trama de la película *E.T.* El producto en la escena de Reese's Pieces provocó un aumento de 65 por ciento en las ventas después del estreno de la película.<sup>15</sup>

Los anunciantes creen que los productos en la escena crean mayor conciencia y más actitudes positivas hacia la marca. En algunos casos aislados, las ventas de una marca han aumentado. Sin embargo, en la mayoría de los casos, no hay un impacto inmediato en las ventas. Los estudios de Nielsen revelan lo siguiente sobre los productos en la escena:<sup>16</sup>

- Las marcas colocadas en programas de televisión "emotivos" fueron reconocidas por 43 por ciento más espectadores.
- El reconocimiento de marca aumentó 29 por ciento en el caso de marcas colocadas en programas muy gustados, en comparación con 21 por ciento para los comerciales.
- Los sentimientos positivos hacia la marca aumentaron 85 por ciento en el caso de marcas colocadas en programas, en comparación con 75 por ciento para los comerciales.

Una ventaja clave de la marca en la escena es el bajo costo por espectador. Esto es especialmente cierto con las películas. Después de que la película deja de exhibirse en las salas de cine, por lo general se convierte a DVD para alquiler. Después de eso, no es raro que la película se convierta a versión para televisión con el fin de transmitirse por canales de redifusión o algunos de los canales de películas que requieren suscripción. También puede ponerse a la disposición en televisión por medio de servicios de video a petición del usuario. El resultado final es que la película se expande más allá de la pantalla cinematográfica a varios lugares y se puede ver múltiples veces.

La marca en la escena más exitosa en 2007 fue la de Tyson Foods, que compró una presencia de ese tipo en *Extreme Makeover: Home Edition* de la cadena ABC. Tyson proporcionó una provisión de carne para un año a la familia que se presentó en el programa y donó 9,072 kilogramos (20,000 libras) de carne a la comunidad donde vivía esa familia. La empresa recibió calificaciones muy favorables por el esfuerzo. Otra colocación (placement) de marca exitosa fue la de Sue Bee Honey. Los participantes de *The Apprentice* recolectaron y envasaron la miel Sue Bee y la vendieron en un supermercado. La figura 10.4 identifica los 10 principales productos en la escena que aparecieron en televisión durante 2007.

### Advertainment

En el *advertainment* [combinación de *advertising* (publicidad) y *entertainment* (entretenimiento)], la marca se entremezcla en el guión de la película o programa de televisión. Por

Lugar	Marca	Programa	Índice
1.	Tyson	<i>Extreme Makeover</i>	394
2.	Sue Bee Honey	<i>The Apprentice</i>	368
3.	Soft Scrub	<i>The Apprentice</i>	332
4.	Kraft	<i>Top Chef</i>	324
5.	Propel Fitness Water	<i>Work Out</i>	319
6.	SmartMouth	<i>The Apprentice</i>	316
7.	Nexus	<i>Shear Genius</i>	311
8.	Second Life	<i>The Office</i>	308
9.	VISA	<i>What Not to Wear</i>	308
10.	Kenmore	<i>Top Chef</i>	306

**FIGURA 10.4**  
**Marca en la escena en televisión**  
**más eficaces de 2007**

**Fuente:** Basado en Gail Schiller, "Tyson's 'Makeover' Integration Top Placement", *The Hollywood Reporter* (26 de diciembre de 2007) (<http://hollywoodreporter.com/tyson>).

ejemplo, en un episodio del drama *The Eleventh Hour* de CTC, Nicorette se integró a una trama sobre un personaje que quería dejar de fumar. Al integrar la marca en la historia, ésta se vuelve mucho más notoria para el espectador. El uso del *advertainment* aumentó de manera muy marcada con la aparición de los "reality shows", donde no hay guiones y la atención se centra en crear situaciones del "mundo real". El éxito del *advertainment* en los *reality shows* dio origen a su uso en programas de televisión basados en un guión. El *advertainment* se encuentra ahora en telenovelas, obras de teatro, canciones y películas.

### Éxito con los consumidores

La figura 10.5 identifica los principales factores que influyen en el éxito de la marca en la escena y el *advertainment*. Observe que el medio que se emplea produce impacto en la eficacia. Algunos programas de televisión están perdiendo influencia a causa del exceso de colocaciones. Por ejemplo, hubo 4,349 productos en la escena en los programas de *American Idol* que Fox transmitió de enero a mayo durante la temporada 2006-2007.<sup>17</sup> A menos que una marca sea prominente, como los vasos de plástico rojos de Coca-Cola delante de los jueces, la mayoría se perdieron en la saturación de otras marcas que aparecían en el programa.

Los productos en la escena y el *advertainment* funcionan porque no hay ningún llamado a la acción. El objetivo principal es aumentar la conciencia y el gusto por la marca. Cuando el actor favorito del consumidor usa una marca específica, o el programa favorito contiene una marca particular, es más probable que el individuo transfiera estos sentimientos positivos a la marca.

Algunos consumidores son más receptivos que otros a las marcas en la escena. Es más probable que las personas que tienen entre 15 y 34 años se fijen en las marcas presentadas en una película o programa. Además, en América del Norte y la región Asia-Pacífico la gente es más receptiva que en Europa.

Cuando un consumidor ve la marca en la escena de un producto que él o ella compró, se refuerza la idea de que tomó una decisión atinada, lo cual valida aún más la decisión de compra original.<sup>18</sup>

### Tácticas de la empresa

La forma en que una marca se presenta en una película o programa es importante. Las inserciones de marca funcionan mejor cuando parecen lógicas. En otras palabras, las colocaciones más eficaces son las que se integran al programa de tal manera que dan la impresión de ser

◆ Medios.	◆ Característica de la colocación.
◆ Actividades promocionales de apoyo.	◆ Reglamentaciones.
◆ Actitudes del consumidor hacia las colocaciones.	

**FIGURA 10.5**  
**Factores fundamentales que**  
**influyen en la eficacia del**  
**producto en la escena**  
**y advertainment**

**Fuente:** Basado en Simon Hudson y David Hudson, "Branded Entertainment: A New Advertising Technique or Product Placement in Disguise?", *Journal of Marketing Management* 22, número 5/6 (julio de 2006), pp. 489-504.

parte natural de la historia. Las marcas que aparecen en el fondo y que parecen haber sido insertadas artificialmente no son ni por asomo tan eficaces.

También es importante examinar la escena en la que se exhibirá la marca. ¿El espectador la verá de manera positiva, o será una situación negativa? Por ejemplo, en la película *The Hoax*, protagonizada por Richard Gere, McGraw-Hill no se ve bajo una luz positiva, porque la estrella de la película engaña a la casa editorial con la propuesta de una biografía falsa de Howard Hughes.<sup>19</sup>

Para algunas empresas, una ventaja del producto en la escena en películas es que evade la mayoría de las leyes y directrices que tienen el propósito de controlar la publicidad para niños y adultos jóvenes. Un estudio de las 25 películas más taquilleras concluyó en que 32 por ciento estaban clasificadas para adolescentes y contenían productos en la escena prominentes de la industria del tabaco. Si estas empresas hubieran tratado de anunciarse directamente a los adolescentes, se habrían topado con numerosas reglamentaciones y multas severas.<sup>20</sup>

Muchas empresas compran espacios publicitarios en programas de televisión que contienen productos en la escena. También pueden ofrecerse otros incentivos promocionales. La meta es pasar del reconocimiento y el gusto a la compra propiamente dicha.

Los presupuestos para los productos en la escena y *advertainment* han aumentado por varios motivos. Primero, el atractivo de la marca es mayor cuando ésta aparece en un contexto no publicitario. Segundo, la percepción de lo que otros piensan de la marca es importante para los consumidores. Para muchos, es más importante que la opinión que el propio consumidor tiene de la marca. Ver que la marca se usa en un programa de televisión, en una película o en un libro logra que la marca parezca aceptable, e incluso deseable. Tercero, ver que otros usan la marca proporciona tranquilidad a las personas que ya compraron el producto. Cuarto, para las personas que atribuyen poco valor a los nombres de marca y a los productos de marca, ver una marca colocada en un programa puede ser la prueba de las ventajas de la marca y esta prueba puede ser suficientemente convincente para que piensen en comprar la marca. En estos casos, la marca no tiene que persuadir directamente al consumidor de sus méritos. Lo hace mediante la aceptación y el uso de la marca por parte del actor o programa.

### La perspectiva de los medios

Para los realizadores de cine y los productores de televisión, el motivo principal que fundamenta el producto en la escena y el *advertainment* es el dinero. Antes, las menciones de las marcas eran incidentales o los productores de cine las usaban para crear realismo en una película. Ahora generan ingresos adicionales. Martha Stewart cobra 10,000 dólares por una colocación de 30 segundos de su programa. Por una sola mención en la película, con una toma del producto en primer plano, el precio aumenta a 100,000 dólares. Por un segmento de *advertainment* de 2 minutos, con dos o tres puntos interesantes para tratar, el precio asciende a más de 250,000 dólares.<sup>21</sup>

En resumen, las marcas en la escena ofrecen un método excelente para aumentar la participación en el conjunto de marcas que tiene en mente el consumidor y crear conciencia de marca. Aunque a algunos les preocupa que ciertos programas se estén saturando con productos en la escena, éstas siguen utilizándose. Si la saturación llega a ser muy grave, es posible que el uso disminuya. La clave estará en las respuestas y actitudes de los consumidores.<sup>22</sup>

Los mercadillos pueden usarse en el marketing de estilo de vida.



## MARKETING DE ESTILO DE VIDA

Un último programa que puede usarse para establecer contacto con los consumidores en ambientes poco convencionales y relajados es el **marketing de estilo de vida**, que requiere identificar métodos de marketing relacionados con los pasatiempos y lugares de entretenimiento del público objetivo. El marketing de estilo de vida incluye establecer contacto con los consumidores en lugares como mercadillos, festivales de música, ventas de garaje por toda la ciudad, mercados de pulgas, exposiciones de artesanías, carreras de automóviles de línea, y otros lugares donde hay grandes concentraciones de posibles clientes.

Los consumidores tienen muchos estilos de vida, desde hábitos relativamente normales hasta comportamientos más audaces y extremos. De manera parecida a Red Bull, los productores de la barra energética PowerBar ofrecieron muestras gratis a personas que asistían a espectáculos deportivos, como los partidos de fútbol y béisbol. El concepto simple era que la gente que ve deportes podría inclinarse más a probar el producto. Es más probable que las empresas que venden fertilizantes y pesticidas establezcan operaciones en exposiciones de los clubes 4H del Departamento de Agricultura de Estado Unidos y ferias agrícolas estatales. En todos los casos, la meta principal del marketing de estilo de vida es identificar un lugar donde el mercado objetivo se reúne con fines de descanso, socialización o recreación.

El marketing de estilo de vida tiene mucho en común con el marketing de eventos. Una ópera o presentación de una orquesta sinfónica crea un foro para los amantes de la música. Se puede llegar a los asistentes a la función con materiales de marketing propios de sus intereses y pasiones.

## CANALES DE MEDIOS ALTERNATIVOS

Los cuatro programas de medios alternativos analizados en este capítulo incorporan numerosas actividades promocionales en un enfoque global. Así, un evento de estilo de vida, como la presencia de una empresa en las carreras de automóviles de línea podría incluir cupones, muestras o algún intento de obtener publicidad no pagada mediante una participación asociada con una obra de beneficencia o causa, junto con otras tácticas creativas. Hay otras formas de llegar a los consumidores, además de los programas de publicidad tradicionales. En esta sección se describen los canales de los medios alternativos que se presentaron en la figura 10.1.

### Publicidad en videojuegos

Una forma especializada de producto en la escena es en los videojuegos. Los productos pueden ser parte de un juego adquirido en una tienda minorista que se juega en la computadora, o bien, pueden colocarse en videojuegos de Internet. La marca en la escena en videojuegos tiene todas las ventajas de marca en la escena común y el *advertainment*. Además, tiene la característica adicional de la interactividad. Aproximadamente cada año se gastan 1,000 millones de dólares en publicidad en videojuegos. Este tipo de publicidad se ha convertido en un mercado muy atractivo por las siguientes razones:<sup>23</sup>

- En Estados Unidos, 75 por ciento de todos los usuarios de Internet pasa por lo menos una hora al mes participando en juegos en línea.
- En promedio, 27 por ciento pasa 30 horas al mes jugando.
- El segmento principal del mercado de jugadores de videojuegos está compuesto por hombres de entre 16 y 34 años de edad.
- El segmento de más rápido crecimiento del mercado es el de las mujeres, que ahora representa alrededor de 20 por ciento del total del mercado de jugadores.

La publicidad en videojuegos permite a los anunciantes llegar a los jóvenes, con quienes es difícil establecer contacto por los medios tradicionales. Con un número creciente de mujeres que juegan videojuegos, la audiencia se ha vuelto aún más atractiva. Los hombres tienden a participar en juegos en los que tienen que disparar; las mujeres tienden a participar en juegos cerebrales y rompecabezas.

La publicidad en videojuegos adopta varias formas (véase la figura 10.6). La forma original y más generalizada de publicidad en videojuegos es llevar a cabo la marca en la escena dentro del propio juego. Puede ser en la forma de una valla en un juego de carreras, una máquina



Fuente: Cortesía de Oak St. Associates Inc.

El Po-Boy Preservation Festival es un excelente foro para el marketing de estilo de vida.

- ◆ Anuncios dentro del juego.
- ◆ Publicidad rotatoria dentro del juego.
- ◆ Anuncios interactivos.
- ◆ Sitios Web relacionados con el juego.
- ◆ *Advergames*.
- ◆ Descargas patrocinadas.

FIGURA 10.6  
Publicidad en videojuegos



expendedora de Coca-Cola, o un restaurante McDonald's integrado permanentemente al diseño del juego. Debido a que el costo de producir un juego oscila entre 20 y 30 millones de dólares, los productores de juegos ven con beneplácito el producto en la escena como una fuente de ingresos.

El número de sitios Web relacionados con juegos ha aumentado exponencialmente en los últimos años. En lugar de colocar anuncios en el propio juego, los anunciantes pueden colocarlos en estos sitios Web de juegos. Aunque no se conoce el número exacto de éstos, se calcula que existen más de 6,000. Algunos registran hasta 7 millones de visitas al año.<sup>24</sup>

Varias compañías han creado videojuegos en sitios Web de marca. Estos videojuegos se llaman *advergames* [combinación de *advertising* (publicidad) y *game* (juego)]. Axe, que es una marca de desodorantes para caballero, ofrece un juego en línea para hombres. Éste permite al individuo probar sus habilidades de "ligue" con 100 mujeres "sexys" diferentes. Los jugadores recolectan y usan tácticas de ligue para tratar de cortejar a las distintas mujeres que aparecen en el juego. Otras empresas que han creado *advergames* son: Maxwell House, Holiday Inn, Baskin-Robbins y Suave. En vez de crear un micrositio especial para el juego, los *advergames* se colocan en portales de juegos gratis, como Kewlbox ([www.kewlbox.com](http://www.kewlbox.com)), donde 90 por ciento de los juegos son *advergames*, que se juegan entre 500,000 y 700,000 veces al día. De acuerdo con Dan Ferguson, fundador de Kewlbox: "La gente quiere obtener juegos gratis".<sup>25</sup>

Otra opción para las empresas son las descargas patrocinadas en los juegos. Esta forma es muy popular entre los fabricantes de automóviles. Se incluyen descargas de videojuegos de carreras de autos donde se inserta la marca del fabricante en los automóviles que conduce cada jugador.

### Beneficios de la publicidad en videojuegos

Los videojuegos en línea ofrecen a los anunciantes el lujo de usar métricas Web que no están disponibles con otras formas de producto en la escena. Los anunciantes pueden dar seguimiento a la duración de exposición al anuncio en un juego en Internet. En la mayoría de los casos, la empresa puede relacionar información demográfica para averiguar quién ve el anuncio dentro del juego, cuánto tiempo juega y con qué frecuencia. Estas medidas permiten dirigir anuncios específicamente al consumidor. Por ejemplo, en la actualidad, un anunciante puede colocarlos dentro de los juegos, que estén dirigidos específicamente a mujeres de entre 18 y 30 años que viven en Dallas, Texas. Los anuncios se pueden dirigir a grupos demográficos bien definidos, perfiles de localización o a un tipo determinado de jugador.<sup>26</sup>

### Desventajas de la publicidad en videojuegos

La desventaja principal del producto en la escena dentro de un juego es que el anuncio no tarda en volverse estático y, con frecuencia, el jugador ya no lo nota. Para combatir este problema, hay una nueva tecnología que alterna los anuncios en los juegos. Massive es una compañía pionera en la tecnología que permite cambiar los anuncios en los videojuegos de Internet en tiempo real. Como resultado, los anunciantes pueden insertar anuncios y productos nuevos en el juego cada vez que la persona lo juega. El jugador no verá la misma valla o el mismo anuncio de marca en la escena. Gracias a que es posible cambiar los anuncios, el equipo de marketing puede introducir promociones sensibles al tiempo en el juego. La publicidad estará así actualizada. No tiene que consistir en anuncios que se prepararon con un año de anticipación. Massive también puede hacer que el anuncio en el juego sea interactivo, permitiendo al jugador hacer obtener información adicional mediante un clic.<sup>27</sup>

### Publicidad en salas de cine

Los cinéfilos ahora ven más que sólo avances promocionales y ofertas de productos que se venden en las dulcerías. Muchas salas de cine exhiben varios comerciales entremezclados con segmentos de los próximos estrenos, anuncios de palomitas y peticiones para que los miembros del público sean respetuosos. Los productos ofrecidos pueden tener relación directa con ver una película, como un chicle o refresco, o no tener ninguna relación. Aunque existe saturación en el sentido de que los comerciales pueden exhibirse de manera consecutiva, se muestran a lo que en esencia es un público "cautivo" que espera a que empiece la película.

### Publicidad en túneles del metro

Las ciudades que tienen sistemas bien desarrollados del tren subterráneo (metro) ofrecen oportunidades de promoción. Se pueden colocar anuncios en las paredes de las entradas al sistema del metro, en las terminales y en las bancas para pasajeros. Los materiales de respuesta directa,

como las tarjetas de órdenes de pedidos, pueden ponerse en las paredes. Otros anuncios se colocan dentro de los propios vagones del metro. La versión más reciente de la tecnología del metro permite exhibir un anuncio “móvil” en las paredes del metro cuando un tren se dirige a la siguiente estación. Los anuncios pueden ser una distracción agradable para un pasajero aburrido que espera a que llegue el tren o durante el viaje.

### Publicidad en estacionamientos

La publicidad en bancas de parques ha existido desde hace más de medio siglo. Una tendencia nueva es colocar publicidad cerca de estacionamientos y en paradas de autobuses. Los anuncios también pueden colocarse estratégicamente dentro de estacionamientos techados en las paredes, en los cubos de las escaleras que suben y bajan al estacionamiento, o incluso en el propio espacio de estacionamiento. Esto tiene la ventaja de crear *novedad*, donde un nuevo estímulo se ve en un lugar familiar, lo cual tiene la cualidad de llamar la atención.

### Publicidad en escaleras mecánicas

Las escaleras mecánicas se encuentran dentro de tiendas, centros comerciales, aeropuertos y otros lugares. Los consumidores que las usan disponen, en esencia, de algunos momentos libres para ver los anuncios colocados en los pasamanos o en las paredes. La tendencia más reciente es la colocación de anuncios en los peldaños. Típicamente, la persona mira hacia abajo para asegurarse de pisar con firmeza en el escalón. ¿Qué mejor lugar para poner un recordatorio rápido de un producto o servicio?

### Publicidad en vuelos comerciales

Conforme los viajes por avión se vuelven más populares tanto entre los viajeros de negocios como entre las personas que salen de vacaciones, la publicidad dirigida a estos posibles clientes continúa aumentando. Hay numerosos anuncios que se colocan en las paredes de las terminales de los aeropuertos y en los servicios de televisión que se ofrecen durante el vuelo para entretener a los pasajeros. Detrás de cada asiento del avión, generalmente se encuentran dos materiales publicitarios. El primero es la revista de la línea aérea, que contiene artículos sobre las ciudades a las que vuela, junto con anuncios de restaurantes, centros turísticos y empresas de bienes raíces. El segundo es la revista *Sky Mall*, que vende artículos de numerosos productores selectos. Al entrar y salir de la aeronave, los pasajeros oyen por el sistema de intercomunicación y en persona por los asistentes de vuelo, que se les agradece su preferencia por viajar en la aerolínea. En esencia, los pasajeros esperan verse bombardeados con mensajes a cada paso del camino, desde que llegan al aeropuerto, cuando esperan por un taxi o autobús, sentados en una banca, durante el viaje en autobús y en cualquier vehículo que ayude a la persona a encontrar su automóvil o en una agencia de alquiler de autos.

### Volantes y folletos

Los volantes no tienen nada de nuevo. Antes, la distribución de volantes consistía en apostar a alguien en una esquina para repartirlos a quienes podrían o no estar interesados. En la actualidad, los volantes y folletos se preparan para eventos y públicos específicos. Por tanto, se puede invitar a un grupo de adultos mayores a asistir a una fiesta de queso y vino, combinada con un seminario sobre la planeación testamentaria, y ofrecer los folletos durante el evento. La meta es asegurar que el público lleve a casa los folletos y los lea.

### Menús para llevar a casa

Muchos propietarios de restaurantes ofrecen a sus clientes menús para llevar a casa. El objetivo es invitar a la persona a colocar el menú en un lugar prominente; por ejemplo, en el refrigerador o junto al teléfono. Para que el menú sea más fácil de usar, algunos están



Fuente: Cortesía de James McConnachie © Rough Guides.

La publicidad es común en las paredes del metro del París.

A menudo se colocan anuncios a los lados de las escaleras mecánicas.



Fuente: Cortesía de Chris Stowers © Dorling Kindersley.

imantados. Los menús para llevar a casa también se ofrecen a propietarios de empresas y establecimientos comerciales, en especial los que se localizan cerca de un determinado lugar. Crear una clientela leal para la hora de la comida se ve bien en cualquier establecimiento de ese tipo.

### Publicidad en bolsas de compras

Una amplia variedad de minoristas se anuncian en bolsas para llevar a casa. Las tiendas de comestibles imprimen anuncios de productos alimenticios que se preparan en la tienda, como salchichas o carne para tacos, así como anuncios de artículos de marca comercial y productos de marca privada. Los objetivos pueden ser incrementar el reconocimiento del consumidor de que un artículo determinado existe o bien, generar lealtad a la marca. En el caso de otros minoristas, como Sak's Fifth Avenue y Macy's, los clientes salen de las tiendas con bolsas más caras que ostentan el nombre de la compañía. Una nueva tendencia es vender bolsas de tela que pueden reutilizarse para guardar las compras, que también contienen un espacio publicitario.

### Publicidad en ropa

Cuando alguien usa una camiseta o gorra que contiene un producto, la persona se convierte en una valla ambulante. Muchos fabricantes y minoristas han creado ropa que tiene publicidad estampada. Algunas prendas se regalan como incentivos de compra; otras se venden. Muchas figuras deportivas usan gorras que luego se ofrecen en venta a los consumidores, como la gorra de golf con el símbolo Swoosh de Nike, que usa Tiger Woods. Cuando un anuncio se coloca en un artículo que se venderá al consumidor, la técnica se denomina *publicidad en mercancía*.

Otros diseñadores de ropa colocan logotipos en un lugar prominente de la camisa, pantalones o incluso en pijamas. Esto informa a otros que el consumidor compró un artículo de lujo, como una prenda de Tommy Bahama o Polo. El rinoceronte de Echo también ocupa un lugar destacado en varias prendas de moda, a menudo en conjunción con marcas específicas de productos.

### Letreros en centros comerciales

Una nueva tendencia en los centros comerciales es vender espacio publicitario en las paredes. Además, se colocan letreros independientes en diversos lugares estratégicos dentro del centro comercial. El costo para el anunciante es bajo y los compradores ven el anuncio cada vez que visitan un determinado centro.

### Quioscos

Los quioscos se instalan dentro de muchos centros comerciales, así como en varios lugares en las calles. Pueden parecerse a tableros de anuncios, en los que se clavan con tachuelas una gran variedad de tarjetas de compañías, anuncios y otros materiales. También pueden ser quioscos temáticos, como uno dedicado exclusivamente a bienes raíces. Los anunciantes pueden exhibir casas u otros inmuebles, así como tarjetas de presentación y otros mensajes. Los consumidores que se detienen a leer los anuncios en los quioscos están interesados en un tema específico o esperan algo o a alguien. En todo caso, es probable que el comprador se detenga y preste más atención a los mensajes.

En resumen, la popularidad de usar métodos para entregar mensajes publicitarios en formatos no tradicionales continúa aumentando. Cada vez que un innovador profesional de marketing identifica un nuevo canal, cierto segmento de la comunidad publicitaria lo adopta de inmediato. El objetivo es encontrar formas de enviar mensajes que destaquen entre el montón o evadan la saturación para llegar a la gente en un momento en que puede mostrarse más receptiva al contenido del anuncio.

Un quiosco en una calle de España.



## MARKETING DENTRO DE LAS TIENDAS

A pesar de todo el dinero que se gasta en medios publicitarios tradicionales y no tradicionales, aproximadamente 70 por ciento de todas las decisiones de compra se siguen tomando en las tiendas. Salvo por los exhibidores en el punto de compra (POP, *point of purchase*), el marketing dentro de las tiendas no ha recibido mucha atención. Los fondos dedicados a este tipo de marketing representan un

porcentaje muy pequeño de los presupuestos de publicidad y marketing. Como consecuencia, quizá se esté dejando pasar una verdadera oportunidad.

Para comprender el potencial de la publicidad dentro de las tiendas, considere qué influye en las decisiones de los consumidores en cuanto a las compras de ropa. En una encuesta realizada con 599 consumidores, 52.6 por ciento respondieron que los carteles publicitarios en las tiendas, escaparates o exhibidores en el punto de compra influían en su decisión. Esta cifra supera con creces a la publicidad impresa e incluso a la comunicación de boca en boca.<sup>28</sup> Una lista completa de estas influencias se presenta en la figura 10.7. En esta sección se describen las nuevas tácticas de marketing dentro de las tiendas, así como el método más tradicional del punto de compra (POP).

## Nuevas tácticas de marketing dentro de las tiendas

El uso de color, luz y sonido forma parte desde hace mucho tiempo del marketing en las tiendas. Los minoristas abrillantan y suavizan los productos usando exhibidores y fotografías que a menudo tienen los colores más actuales y populares. La música, desde el tipo que se oye en ascensores hasta las nuevas formas populares en las tiendas que siguen la última moda, es parte integral de las compras en las tiendas. La novedad en esta área es agregar *movimiento*.

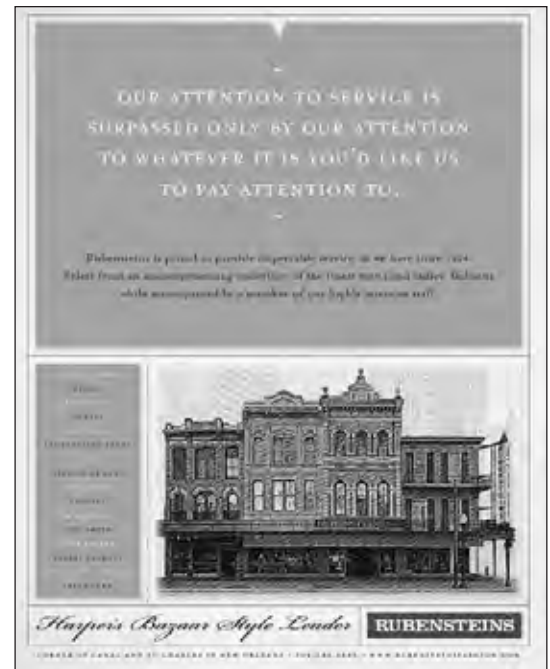
La táctica más nueva y costosa de marketing en las tiendas consiste en colocar y usar estratégicamente pantallas de video y monitores de televisión. Muchos carteles estáticos se han sustituido con medios de tecnología de punta. Incluso los carritos de compras con rótulos estáticos que están rotos o son ilegibles se están reemplazando con pantallas de video. Se calcula que el gasto en publicidad digital se duplicará a 2,800 millones de dólares anuales en 2011. Los medios digitales dentro de la tienda ofrecen a los minoristas la oportunidad de personalizar mensajes para adaptarlos a la tienda específica e incluso al pasillo donde está colocada la pantalla.<sup>29</sup>

Airplay America es el productor de The Salon Channel, que es un nuevo canal de televisión de ventas al menudeo y cadena de publicidad digital para salones de belleza. La programación consta de historias de interés humano y estilo de vida. Los clientes de los salones pasan un promedio de 30 a 45 minutos en cada visita. The Salon Channel proporciona entretenimiento e incluye reportajes sobre estilos de peinados reconocidos a nivel nacional y los estilos más modernos, así como anuncios de productos y servicios, muchos de los cuales se relacionan con belleza y moda.<sup>30</sup>

Wal-Mart sigue el mismo camino. Antes, los anuncios de Wal-Mart aparecían en todos los televisores de la tienda al mismo tiempo. Ahora, gracias a las nuevas tecnologías, el departamento de marketing distribuye anuncios dirigidos a cada departamento de la tienda e incluso para pasillos específicos. El método se usa actualmente en 1,200 tiendas Wal-Mart con más de 100,000 monitores de televisión. Éstos ya no cuelgan del techo, ahora son pantallas planas que se colocan al nivel de los ojos de las personas en los pasillos, porque esto produce una mayor recordación de los anuncios. Los monitores digitales también se instalan en los extremos de los pasillos y en exhibidores en el punto de compra. Contienen publicidad pertinente a los productos que se exhiben en los anaqueles en esos puntos.<sup>31</sup>

Unilever ha probado el sistema de transmisión en las tiendas Wal-Mart. El equipo de publicidad de la empresa creó un comercial específicamente para exhibirlo en las tiendas Wal-Mart. El anuncio formaba parte de la campaña “belleza real” de Unilever. En lugar de usar modelos jóvenes y muy delgadas posando en ropa interior, una empleada de Wal-Mart, ya anciana, habla de lo bonita que se siente, incluso con las arrugas.<sup>32</sup>

Para apreciar plenamente el posible impacto de esta nueva forma de publicidad en la tienda, tome en cuenta esto: cada semana, 68 millones de espectadores ven los noticieros de televisión a nivel nacional de Katie Couric, Brian Williams y Charles Gibson. El número de compradores de



Fuente: Cortesía de Keating Magee Advertising.

Rubensteins de Nueva Orleans reconoce que después de anunciar un gran servicio, es preciso darle seguimiento con carteles publicitarios apropiados y atención de los empleados en las tiendas.

- ◆ Publicidad dentro de la tienda (52.6%).
- ◆ Anuncios impresos (23.9%).
- ◆ Comunicación de boca en boca (15.8%).
- ◆ Comerciales de televisión (14.1%).
- ◆ Anuncios en Internet (10.4%).
- ◆ Correo directo (7.4%).
- ◆ Anuncios de radio (1.8%).

**FIGURA 10.7**  
Tipos de publicidad que más influyen en las compras de ropa

Wal-Mart asciende cada semana a 127 millones. La audiencia potencial de un anuncio colocado en el sistema de televisión de Wal-Mart es de casi el doble que la de un anuncio que aparece en los noticieros nacionales.<sup>33</sup> Además, el anuncio de Wal-Mart llega a consumidores cuando están comprando y cuando están tomando las decisiones de compra.

Por último, una nueva táctica de publicidad en la tienda depende de otros sentidos, el *gusto* y el *olfato*. El uso de fragancias para intensificar la experiencia de compra no es nuevo. Lo que es nuevo es que algunas tiendas liberan feromonas en el aire para hacer sentir a los clientes excitados y *sexys*. Otros recurren a tácticas menos polémicas, como hornear y vender bizcochos y ofrecer café y té de especialidad. Las tiendas de lujo a menudo ofrecen a los compradores té caliente como parte de la experiencia de compra. La meta es, tanto personalizar la experiencia en la tienda, como hacerla más atractiva, lo que puede influir en que el cliente regrese.

## TÁCTICAS EN EL PUNTO DE COMPRA

Tradicionalmente, uno de los componentes más importantes del marketing dentro de las tiendas ha sido la creación de **exhibidores en el punto de compra (POP, del inglés *point-of-purchase display*)** de alta calidad. POP es cualquier forma de exhibidor especial que anuncia mercancía. Los exhibidores POP se colocan a menudo cerca de las cajas registradoras de las tiendas, al final de un pasillo, en la entrada de la tienda, o en cualquier otro lugar en el que llame la atención. La publicidad POP incluye exhibidores, carteles, estructuras y dispositivos empleados para identificar, anunciar o comercializar un canal, servicio o producto. Los exhibidores POP son una auxiliar importante en las ventas al menudeo.

Los exhibidores POP siguen siendo herramientas muy eficaces para aumentar las ventas. Alrededor de 70 por ciento de todas las decisiones de compra se toman en la tienda. Casi 50 por ciento del dinero gastado en las grandes tiendas de descuento y supermercados no se planea. Estas compras se llaman *compras por impulso*. Cuando los consumidores hacen compras, a menudo no deciden la marca específica sino hasta el último minuto. Para las compras de comida, 88 por ciento de las decisiones sobre marcas se toman en la tienda en el momento de la compra. En muchos casos, los materiales punto de compra y otros materiales publicitarios en la tienda son los que influyen en la decisión.<sup>34</sup>

Coca-Cola informa que sólo 50 por ciento de las ventas de refrescos se realizan del anaquel de las tiendas dispuesto para ello. El otro 50 por ciento es resultado de exhibidores de productos adicionales en otras partes de la tienda. American Express descubrió que 30 por ciento de las compras realizadas con la tarjeta American Express proceden de decisiones impulsivas de los clientes que ven el aviso “Se aceptan tarjetas American Express”. Otras investigaciones indican que cuando se usa un exhibidor POP se produce en promedio un aumento de las ventas de alrededor de 9 por ciento. Sólo aproximadamente la mitad de los exhibidores POP crean impacto en las ventas. Sin embargo, para la mitad que sí produce impacto, el incremento promedio en las compras es de alrededor de 20 por ciento. En consecuencia, la publicidad POP es muy atractiva para los fabricantes.<sup>35</sup>

En la actualidad, los fabricantes gastan más de 17,000 millones de dólares cada año en materiales publicitarios para el punto de compra. Los usuarios más importantes de la publicidad POP son restaurantes, servicios de alimentos, tiendas de ropa y zapaterías. Las categorías de más rápido crecimiento son alimentos frescos, congelados o refrigerados, y servicios profesionales.<sup>36</sup>

Los fabricantes ven los exhibidores POP como un método atractivo para conseguir que una marca se muestre de manera más prominente ante los clientes. Muchos minoristas tienen una perspectiva diferente. Creen que los materiales POP deben impulsar las ventas de la tienda o atraer clientes. A los minoristas no les interesan las ventas de una marca específica; en cambio, quieren mejorar las ventas totales y las utilidades de la tienda. Los minoristas prefieren exhibidores que eduquen a los consumidores y proporcionen información. Como resultado, los minoristas se inclinan más a instalar exhibidores POP que concuerden con sus objetivos de marketing.

### Diseño de exhibidores POP eficaces

Para ser eficaces, los exhibidores POP deben comunicar con claridad los atributos del producto. También son útiles el precio y otra información promocional. El exhibidor debe estimular al cliente a detenerse a mirar, tomar el producto y examinarlo. Hay

Los exhibidores POP son muy útiles para vender productos como cosméticos, perfumes o colonias.



♦ Integrar la imagen de la marca en el exhibidor.	♦ Crear el exhibidor con un diseño versátil para que los minoristas puedan adaptarlo con facilidad.
♦ Integrar el exhibidor con la publicidad y la promoción actuales.	♦ Que sea reutilizable y fácil de armar.
♦ Dar dramatismo al exhibidor para llamar la atención.	♦ Lograr que sea fácil de almacenar.
♦ El color del exhibidor debe ser suave para que el producto y los rótulos destaquen.	♦ Personalizar el exhibidor para adaptarlo a la tienda del minorista.

**FIGURA 10.8**  
Exhibidores POP eficaces

más probabilidades de que un cliente compre un producto que se detiene a examinar en el exhibidor.

El exhibidor POP debe hacer una oferta clara, sucinta, que los clientes entiendan de inmediato. Muchas veces el exhibidor POP sólo tiene tres décimas de segundo para captar la atención del cliente. Si no lo logra, el cliente simplemente sigue adelante. Los colores, diseños, distribución de la mercancía y relaciones con otros mensajes de marketing son elementos cruciales en los exhibidores POP eficaces.

Los mejores son los que se integran con otros mensajes de marketing. Los logotipos y temas de mensajes usados en los anuncios deben aparecer en el POP. Este tipo de exhibidor debe reflejar cualquier forma de promoción de venta especial. Los clientes reconocen rápidamente las relaciones con la publicidad y los temas promocionales actuales cuando ven los exhibidores. La figura 10.8 menciona algunas características adicionales de la publicidad en el punto de compra.

Recuerde que el tamaño del exhibidor es importante para los minoristas. El espacio de las tiendas es limitado. Los clientes no responden bien cuando los exhibidores independientes al final del pasillo obstaculizan la circulación en la tienda. Por consiguiente, los minoristas usan únicamente los exhibidores POP que se ajustan al espacio asignado. Los minoristas prefieren exhibidores que son fáciles de armar, fáciles de abastecer y adaptables. El equipo de marketing de un fabricante debe recordar que si a un minorista no le gusta un exhibidor, no lo usará por más sensacional que se vea.

Los minoristas quieren que los exhibidores sean durables. El cartón corrugado (que se usa a menudo) tiende a maltratarse y a desgastarse. Los exhibidores mal contruidos se tiran a la basura. Los minoristas no tienen tiempo de repararlos. También quitan los que se ven muy usados y deslucidos. Dan preferencia a los fabricantes que ofrecen exhibidores personalizados para cada tienda.

La razón más común de que los minoristas no usen los exhibidores proporcionados por los fabricantes es que son inapropiados para el canal. En otras palabras, un exhibidor que funciona bien en una tienda de descuento puede no ser apropiado para un supermercado o tienda especializada. Los diversos minoristas y miembros del canal tienen diferentes necesidades en términos de lo que quieren del diseño de un exhibidor POP. Los fabricantes deben consultar con cada canal para asegurarse de que el exhibidor satisfaga estas necesidades.

## Medición de la eficacia del exhibidor POP

Los minoristas y fabricantes buscan métodos para medir la eficacia de los exhibidores POP. Ya que tienen espacio limitado y pueden instalar sólo una fracción de los exhibidores que les envían, quieren usar los exhibidores más eficaces. Los fabricantes invierten dinero en construir, enviar y promover los exhibidores POP. Quieren que su exhibidor se utilice y no se quede arrumbado en una bodega o simplemente se descarte. Por tanto, lo que más conviene a las partes es desarrollar métodos para medir la eficacia.

Un método para medir los resultados es vincular el exhibidor POP a la terminal punto de venta (POS, *point of sale*) de la caja registradora. Los artículos del exhibidor se codifican para que el sistema POS los registre. Luego, las tiendas miden las ventas antes y durante el programa de exhibidores POP usando datos de las cajas registradoras. Los datos también ayudan al minorista a decidir cuándo es momento de retirar o cambiar un exhibidor POP porque las ventas han empezado a disminuir. Esta tecnología permite a los minoristas identificar los exhibidores POP que producen el mayor impacto en las ventas. El minorista podría usar incluso este método para probar diferentes exhibidores POP en varias tiendas. Los exhibidores más eficaces pueden usarse entonces a nivel nacional.

Desde el punto de vista del fabricante, el uso de datos de las terminales POS ayuda a mejorar los exhibidores POP. Los datos también se pueden usar para fortalecer las sociedades

con los minoristas. Estos lazos ayudan al fabricante a resolver problemas de exhibidores POP deficientes. Los minoristas están más dispuestos a quedarse con un fabricante que trata de crear exhibidores que beneficien a las dos partes.

### Métodos combinados

Algunas de las tácticas presentadas en este capítulo se integran en los exhibidores punto de compra. Los exhibidores POP estáticos están próximos a desaparecer. Los minoristas quieren exhibidores digitales interactivos que los consumidores noten y exhibidores con la capacidad de cambiar el mensaje. Los mensajes se cambian a diario, cada semana o, en algunos casos, varias veces al día.

Un método que los fabricantes usan para realizar cambios es el uso de letreros electrónicos de diodos emisores de luz (LED, *light emitting diode*), que pueden modificarse mediante computadora. Esto permite al fabricante o minorista presentar mensajes nuevos con frecuencia y mantener el exhibidor POP actualizado para los consumidores. Para el minorista, la ventaja principal es que los mensajes pueden localizarse y diseñarse para satisfacer las necesidades locales. Para el fabricante, ofrece una oportunidad para trabajar conjuntamente con los minoristas en la búsqueda de formas de maximizar las ventas. Por consiguiente, algunos de los nuevos métodos combinados incluyen:

- Utilización de exhibidores POP digitales interactivos.
- Integración del POP con las campañas de publicidad y marketing de la marca.
- Interfaz de la tecnología digital con las redes dentro de la tienda.
- Interfaz con las computadoras del minorista para permitir la medición de resultados.

También se ha hecho un mayor esfuerzo para integrar los exhibidores POP con los materiales de publicidad y marketing de la marca. Hay más probabilidades de que los consumidores se fijen en un exhibidor POP si reconocen un logotipo, personaje u otra forma de comunicación que han visto en otras partes. Un estudio realizado por la agencia de publicidad Saatchi & Saatchi reveló que las decisiones de compra de los consumidores se toman en sólo 4 segundos y que los consumidores sólo ven el exhibidor o los avisos de 3 a 7 segundos.<sup>37</sup> Relacionar un exhibidor POP con la publicidad y marketing actuales aumenta las probabilidades de que los consumidores reparen en él.

Muchos de los grandes almacenes minoristas han instalado redes de televisión dentro de las tiendas, que incluyen exhibidores POP integrados con publicidad por televisión. Wal-Mart vende incluso tiempo publicitario a los fabricantes en la red interna de sus tiendas. Estos anuncios pueden mostrarse en el exhibidor POP, en pasillos adyacentes al exhibidor o en toda la tienda. La eficacia del exhibidor aumenta si éste se vincula a los letreros, pantallas de video o cadenas de televisión dentro de las tiendas.

Los exhibidores POP seguirán evolucionando el futuro. Se está empezando a explorar el uso de tecnologías de tercera dimensión y hologramas. No pasará mucho tiempo antes de que estas nuevas tácticas formen parte de la experiencia del comprador en las tiendas.

## COMUNIDADES DE MARCA

Las **comunidades de marca** son la demostración máxima de lealtad y devoción por la marca. En la mayoría de los casos, hay un significado simbólico detrás de la marca que une a las personas a la comunidad y a los propietarios de la marca. La identidad y sentido de pertenencia se forman por medio de interacciones de los clientes y con el producto. El resultado es un conjunto valores y experiencias compartidos que se integran a los sentimientos que inspira la marca.

No se forman comunidades en torno de todas las marcas. Tampoco puede crearlas la propia marca; sin embargo, un departamento de marketing puede facilitar y mejorar la experiencia de la comunidad. Una empresa que tiene una comunidad de marca fuerte mantiene una imagen positiva, tiene una tradición rica y larga, ocupa una posición única en el mercado y disfruta de un grupo de seguidores leales y dedicados.<sup>38</sup> La figura 10.9 destaca algunas de las razones

Los exhibidores en el punto de compra a menudo se localizan cerca de las cajas registradoras.



- ◆ Afirmación de la decisión de compra.
- ◆ Intercambiar consejos y ayudar a otros.
- ◆ Identidad social y lazos.
- ◆ Comentarios y nuevas ideas.
- ◆ Compartir historias.

**FIGURA 10.9**  
Razones por las que se forman las comunidades de marca

por las que existen las comunidades de marca. La mayoría requiere algún tipo de interacción cara a cara, aunque Internet ofrece un foro para que los miembros se pongan en contacto y usen *blogs* sobre el producto.

Jeep, Harley-Davidson y Apple son empresas que tienen comunidades de marca leales. En cada caso, los propietarios de la marca son diversos. Esto se puede ver en los Jeep Jamborees y las actividades de Camp Jeep, que son celebraciones que Jeep patrocina. Ambos brindan a los propietarios de Jeep la oportunidad de compartir experiencias, contar historias e intercambiar ideas. La mayoría de las interacciones de los clientes ocurren durante la parrillada patrocinada por la empresa. También tienen lugar durante las mesas redondas presididas por un ingeniero de Jeep u otro empleado de la empresa.

No es raro que muchos, si no es que la mayoría de los asistentes a las reuniones de Camp Jeep no tengan experiencia en la conducción de su Jeep en terreno no pavimentado. Luego, entre quienes han conducido su Jeep en terrenos escarpados, algunos muestran “una leve huella”, mientras que otros tienen vehículos cubiertos de barro por el uso constante en zonas agrestes. Las personas que asisten por primera vez al campamento se muestran tímidas y temerosas de no encajar, pero pronto se sienten a sus anchas, ya que los asiduos siempre reciben con cordialidad a todos los que llegan a la comunidad Jeep. El vehículo proporciona el lazo común que reúne a los individuos, sin importar las diferencias demográficas y psicográficas.

Quizá el mejor ejemplo de comunidad de marca es Harley-Davidson. El equipo de liderazgo de la empresa ha hecho un excelente trabajo para crear un espíritu único de comunidad de marca. Se ha formado una organización llamada HOG alrededor de la marca Harley. A cambio, Harley-Davidson ofrece beneficios a los miembros de HOG, como información sobre las reuniones de la comunidad y ofertas especiales de marketing para adquirir accesorios. Los beneficios son exclusivos para el grupo HOG. Esto ofrece un incentivo para que los nuevos propietarios de motocicletas Harley-Davidson se afilien a la comunidad de marca HOG.

Aunque es prácticamente imposible que las empresas creen una comunidad de marca, pueden facilitar y reforzar la comunidad en la que interactúan los propietarios. La figura 10.10 proporciona información sobre las maneras en que el equipo de marketing puede contribuir a crear una comunidad de marca.

La creación de una comunidad de marca comienza con el patrocinio de actividades que reúnen a propietarios del producto. Jeep patrocina tanto las excursiones como los campamentos. Harley patrocina paseos, *rallies* e incluso funciones locales. Estas actividades son cruciales para fomentar el espíritu de comunidad de marca y permiten que los propietarios formen lazos entre sí. Finalmente, esto produce un sentido de identidad social.

Es importante que los representantes de la empresa participen en las actividades de los clubes. Los ingenieros de Jeep siempre asisten a los actos y conviven con los clientes de Jeep. Ofrecen asesoría y estímulo a los nuevos propietarios que usarán el vehículo en un terreno agreste por primera vez. Los directivos de Harley, incluso el director general, llegan en su motocicleta Harley a los *rallies* para conversar con los propietarios.

Skyjacker ha desarrollado una comunidad de marca con entusiastas de los terrenos escarpados.



Fuente: Cortesía de Skyjacker Suspensions.

- ◆ Crear beneficios para los afiliados con el fin de estimular a los clientes a unirse al grupo.
- ◆ Patrocinar actividades especiales y reuniones regulares.
- ◆ Proporcionar al grupo materiales que no están disponibles en ninguna otra parte.
- ◆ Promover la comunicación entre los miembros del grupo.
- ◆ Participación de los representantes de la empresa en los grupos.
- ◆ Crear una reputación sólida de la marca.

**FIGURA 10.10**  
Formas de fomentar el espíritu de la comunidad de marca



Además de las actividades patrocinadas por la empresa, deben promoverse otros foros de interacción. Internet ofrece otro medio para que los propietarios interactúen. Pueden comunicarse por medio de *blogs*, foros de conversación o micrositios de redes sociales. Es importante que la empresa participe en estos foros de intercambio y que sus representantes se identifiquen abiertamente. Las comunidades de marca quieren la participación de la empresa y un intercambio franco de comentarios.

Por último, además de proporcionar foros y medios para fomentar el espíritu de comunidad de marca, la empresa debe continuar con programas de publicidad y marketing. Normalmente, una comunidad de marca es la consecuencia natural de una marca que tiene una imagen fuerte. Dicha imagen debe mantenerse. El orgullo de ser propietario de la marca debe figurar de manera prominente en la publicidad. Su singularidad y posición en el mercado deben quedar muy claras.

## IMPLICACIONES INTERNACIONALES

El uso de medios alternativos está aumentando en el marketing para grupos minoritarios en Estados Unidos. Un ejemplo de marketing de rumor surgió cuando una empresa llamada Clamato trató de aumentar la conciencia de marca entre los latinos en Estados Unidos. La empresa dio a 2,000 agentes una botella de 0.947 litros de Clamato y 10 cupones. Los agentes establecieron contacto con 34,000 posibles clientes, y las opiniones positivas sobre la bebida aumentaron de 32 a 78 por ciento.

En otros países se usan medios alternativos. Starbucks y Pepsi combinaron esfuerzos para producir una serie de películas titulada “A Sunny Day”, que trata de una muchacha campesina de China que se muda a la gran ciudad y descubre el amor, los *blogs* y Starbucks. La serie se adaptó para el metro de Shangai y los 2.2 millones de pasajeros que usan el metro todos los días. La historia se convirtió en un guión de telenovela y todos los días se presentaban segmentos cortos. Un sitio Web publicaba fragmentos de la historia todos los días para quienes no habían visto el episodio en el metro y querían saber qué había pasado. El metro de Shangai tiene una red de 4,000 monitores de pantalla plana que proporcionan información sobre los trenes, exhiben videos de lo más destacado de los partidos de fútbol, noticias de la farándula y publicidad. Los vendedores pagan por la transmisión de los anuncios, igual que en la televisión. “A Sunny Day” fue la primera incursión en una miniserie con episodios diarios durante 40 semanas. El propósito de la película era promover Pepsi y Starbucks e introducir las nuevas bebidas embotelladas Frappuccino de Starbucks.

Las comunidades de marca también se están desarrollando en otras naciones. Jeep usa el concepto de comunidad de marca para crear presencia de marca en China. El primer Jeep se introdujo en 1983 por American Motors mediante una sociedad de participación conjunta en Beijing; sin embargo, las ventas recientes de Jeep se han desacelerado. En respuesta, se creó el primer campamento Jeep de 3 días. Atrajo a 700 propietarios de Jeep y 3,000 participantes. El festejo incluyó pistas para enseñar a conducir en terrenos no pavimentados, salto de *bungee*, un curso de excursionismo, escalamiento de muros, una cancha de fútbol y un curso sobre las capacidades todoterreno de los vehículos. También hubo entretenimiento musical y algunos momentos para los entusiastas del karaoke.<sup>40</sup> El propósito del evento fue reforzar el nombre de marca Jeep y fomentar un fuerte espíritu de comunidad entre los actuales dueños de Jeep en China. Por medio de estas personas, Jeep espera generar publicidad de boca en boca, o rumor, y atraer nuevos clientes a la marca Jeep.

Es evidente que los problemas de saturación que afectan a los anunciantes estadounidenses están presentes en todo el mundo. Así pues, no sorprende que las tácticas utilizadas en el mercado nacional crezcan de dos maneras. En primer lugar, las empresas de otros países adoptarán tácticas de medios alternativos. En segundo término, los conglomerados internacionales también responderán con nuevos programas creativos de marketing alternativo.

## RESUMEN

Ha habido muchos casos de éxito con el uso de medios alternativos. Marcas famosas, como Ben & Jerry’s y Starbucks, han prosperado usando muy poca publicidad tradicional. Cada una encontró métodos nuevos para establecer presencia de marca, que incluyeron medios alternativos y métodos de marketing alternativos. Starbucks creó una comunidad entera de amantes del café por medio de participaciones locales y publicidad de boca en boca.

Hay cuatro formas de programas de marketing alternativo. El marketing de rumor, o marketing de boca en boca, pone énfasis en que los consumidores transmitan información sobre una marca. Los consumidores pueden ser aquellos a quienes les gusta la marca, consumidores patrocinados o empleados de la empresa. Algunos piensan que no es ético usar a miembros de la empresa.

Los programas de marketing de guerrilla son los que se diseñan para obtener resultados al instante con recursos limitados, utilizando en cambio creatividad, buenas relaciones y la disposición a probar métodos fuera de lo común. Los productos en la escena son inserciones planeadas de una marca o producto en una película, programa de televisión o algún otro programa mediático. El *advertainment* es la integración del entretenimiento y la publicidad mediante la inclusión de marcas en el guión de una película, programa de televisión u otros medios de entretenimiento. El marketing de estilo vida consiste en usar métodos de marketing asociados con los pasatiempos y lugares de entretenimiento de la audiencia objetivo.

Existen numerosos foros para los medios alternativos. Incluyen publicidad en videojuegos y *advergames*; publicidad en salas de cine, túneles y paredes del metro, estacionamientos, escaleras mecánicas y vuelos comerciales; folletos y volantes; menús para llevar a casa; bolsas de compras y publicidad en ropa, carteles en centros comerciales y quioscos. El uso de estos medios ha ido en aumento conforme el impacto de los medios tradicionales e Internet sigue disminuyendo.

Los programas de marketing dentro de las tiendas adoptan dos

formas. Las tácticas nuevas incluyen el uso de pantallas de video de alta tecnología y monitores de televisión en lugares nuevos y más visibles. Esto también incluye adaptar los mensajes a diferentes partes de la tienda. La publicidad tradicional en el punto de compra (POP) sigue utilizándose comúnmente. En fechas recientes, POP se ha combinado con tecnologías nuevas para aumentar el impacto de estos mecanismos de marketing en las tiendas.

Las comunidades de marca evolucionan cuando los consumidores sienten una gran lealtad y devoción por la marca. Éstas se forman alrededor de eventos, programas e intercambios de información. Una empresa con una marca fuerte y un equipo de marketing dedicado puede brindar asistencia en la formación y continuación de las comunidades de marca.

En la actualidad se están utilizando diversos medios alternativos para llegar a grupos minoritarios de Estados Unidos en formas nuevas y únicas. El uso de estos medios también se está expandiendo a los mercados internacionales. Conforme aumenta la saturación de los medios tradicionales, es muy probable que aumente el uso de estos medios alternativos y éstos se saturan también.

## TÉRMINOS CLAVE

**advergames** Videojuegos que promueven una marca.

**advertainment** La integración del entretenimiento y la publicidad mediante la inclusión de marcas en el guión de una película, programa de televisión u otro medio de entretenimiento.

**comunidades de marca** Vínculo que se forma debido a una asociación entre la marca, el consumidor y otros que son dueños o compran la marca.

**exhibidores en el punto de compra (POP)** Cualquier forma de exhibidor especial que anuncie mercancía.

**marketing de estilo de vida** Métodos de marketing asociados con los pasatiempos y lugares de entretenimiento de la audiencia objetivo.

**marketing de guerrilla** Programas diseñados para obtener resultados al instante con recursos limitados; se basan en la creatividad, buenas relaciones y la disposición a probar nuevos métodos.

**marketing de rumor** Pone énfasis en que los consumidores transmitan información de un producto a otros; también se conoce como *marketing de boca en boca*.

**marca en la escena** La inserción planeada de una marca o producto en una película, programa de televisión o algún otro programa mediático.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Cuáles son los cuatro programas principales de medios alternativos que se describen en este capítulo?
2. ¿Qué es marketing de rumor?
3. ¿Cuáles son los tres tipos de consumidores que pueden transmitir los mensajes del marketing de rumor?
4. ¿Por qué es eficaz el marketing de rumor? ¿Qué precondiciones deben satisfacerse para asegurar su eficacia?
5. ¿Qué es el marketing de guerrilla? ¿En qué difiere del marketing tradicional?
6. ¿Qué son los productos en la escena y el *advertainment*? ¿Qué tienen en común?
7. ¿Qué es el marketing de estilo de vida? ¿En qué se parece al marketing de eventos?
8. Describa las formas de publicidad en videojuegos, incluyendo los *advergames*.
9. Identifique los foros para medios alternativos descritos en este capítulo.
10. ¿Qué es el marketing dentro de las tiendas? ¿Por qué es importante?
11. ¿Qué tácticas nuevas de marketing se están utilizando dentro de las tiendas?
12. ¿Qué es POP? ¿Por qué es importante?
13. ¿Cómo han cambiado las nuevas tecnologías algunas formas de POP?
14. ¿Qué es una comunidad de marca?
15. ¿Qué debe hacer el equipo de marketing de una empresa para contribuir al desarrollo y crecimiento de las comunidades de marca?
16. ¿El uso de medios alternativos está aumentando o disminuyendo en los mercados internacionales? Explique por qué.

## EJERCICIOS DE PENSAMIENTO CRÍTICO

### Preguntas para análisis

1. Considere un conjunto de productos por los que sienta un alto nivel de lealtad. ¿Aceptaría ser promotor, embajador o “evangelizador” de una marca? Elija la marca por la que siente más lealtad. ¿Qué tipo de oferta necesitaría hacer la empresa para que usted se convirtiera en embajador de la marca? ¿Qué haría usted para ser un promotor eficaz de esa marca?
2. Considere una compra reciente que haya realizado por recomendación de otra persona. ¿Por qué confió en la recomendación

de esa persona? ¿Qué importancia tiene la recomendación de otros en sus decisiones de compra?

3. Al tomar una decisión de compra, ¿se ha conectado a Internet para leer *blogs* o reseñas de clientes antes de efectuar la compra? De ser así, explique el resultado. Si no, ¿por qué no?
4. Suponga que la dueña de una pequeña empresa o boutique de ropa se comunica con usted. Ha oído hablar del marketing de guerrilla y quisiera intentarlo. En primer lugar, ¿por qué debería usar el marketing de guerrilla? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas? En segundo término, ¿qué técnicas de marketing de guerrilla le sugeriría?
5. Busque una película que ya haya visto y que le haya gustado. Vuelva a verla, pero esta vez prepare una lista de todos los productos en la escena que advierta. Identifique si se trata de una colocación prominente, si el actor usó la marca o si ésta aparecía sólo en el fondo. Cuando termine, analice los productos en la escena que le parecieron más y menos eficaces. ¿Qué influyó en que la colocación fuera eficaz? ¿Por qué otras fueron ineficaces?
6. ¿Suele divertirse con videojuegos? De ser así, ¿aproximadamente cuántas horas al mes juega (incluidos los juegos en In-

ternet)? ¿Qué publicidad ha notado en los juegos? ¿Qué eficacia tiene esa publicidad?

7. Repase la figura 10.7, que presenta los tipos de publicidad que más influyen en las compras de ropa. Ordene la lista con base en su situación personal. ¿Qué clasificó en primer lugar en términos de influencia? ¿Qué clasificó en segundo lugar? Si su lista es diferente de la figura 10.7, explique por qué es diferente en su caso.
8. Vaya a una tienda cercana. Examine los exhibidores punto de compra en la tienda. ¿Cuáles fueron los más impresionantes? ¿Por qué? ¿Cuáles no lograron llamar su atención? ¿Por qué no? Vaya de nuevo a la tienda una semana después. ¿Cuántos exhibidores cambiaron? ¿Cuál es su evaluación general de los exhibidores POP usados por el minorista?
9. Vaya a una tienda cercana y hable con el gerente o uno de los empleados. Pregúntele por los avisos publicitarios de la tienda, incluidos los exhibidores POP. Pida al empleado que explique qué avisos son eficaces y por qué. Como cliente, ¿su punto de vista coincide con el del gerente o empleado? ¿Por qué?

## EJERCICIOS DE APRENDIZAJE INTEGRADO

1. Visite el sitio Web de Red Bull en [www.redbull.com](http://www.redbull.com). ¿Qué opinión le merece? Busque ejemplos o ilustraciones de marketing de rumor o marketing de guerrilla. ¿Qué otros tipos de técnicas publicitarias no tradicionales le parece que usa la compañía? Vuelva a leer la viñeta introductoria sobre Red Bull; luego comente sobre la forma en que el producto se lanzó en Estados Unidos.
2. Vaya al sitio Web de Ugg en [www.uggaustralia.com](http://www.uggaustralia.com). Evalúe el sitio Web en término de su eficacia, frescura y el uso de métodos de marketing alternativo. ¿Qué métodos de marketing tradicional observa? ¿Cree usted que Ugg ha logrado combinar de manera eficaz los métodos de publicidad tradicionales y no tradicionales? ¿Por qué?
3. Vaya al sitio Web de la Word of Mouth Marketing Association en [www.womma.org](http://www.womma.org). Mencione otros nombres que se dan al marketing de boca en boca. ¿Cree usted que sean buenos sinónimos de la comunicación de boca en boca? ¿Por qué? ¿Qué características encontró en el sitio? ¿Qué beneficios ofrece? ¿Qué valor tendría este sitio para una empresa? ¿Tiene algún valor para el consumidor?
4. Escriba “marketing de rumor” (“buzz marketing”) en un motor de búsqueda de Internet. Seleccione dos sitios diferentes de

agencias de publicidad o marketing que ofrezcan experiencia en marketing de rumor a sus clientes. ¿Qué empresa cree usted que ofrece el mejor programa de marketing de rumor? ¿Por qué?

5. Los videojuegos en Internet se han vuelto muy populares, en especial entre el grupo demográfico de entre 16 y 34 años de edad. Vaya al sitio Web de Kewlbox en [www.kewlbox.com](http://www.kewlbox.com). Analice los diferentes juegos que se ofrecen. Localice algunos *advergames*. ¿Qué marcas los patrocinan? ¿Cómo evalúa el sitio de juegos?
6. Los exhibidores en el punto de compra deben ser un componente importante del programa de CIM de una empresa. Las investigaciones indican que los exhibidores POP eficaces producen impacto positivo en las ventas. Vaya a los sitios Web de las siguientes empresas que producen exhibidores POP. ¿Cuál de los sitios de estas empresas es más atractivo? ¿Qué empresa sería la mejor desde el punto de vista de la creación de exhibidores para un fabricante? ¿Por qué?
  - a. Acrylic Designs, Inc. ([www.acrylicdesigns.com](http://www.acrylicdesigns.com))
  - b. Vulcan Industries ([www.vulcanind.com](http://www.vulcanind.com))
  - c. Display Design & Sales ([www.displays4pop.com](http://www.displays4pop.com))

## PROYECTO DEL ESTUDIANTE

### Rincón creativo

Ugg ha tenido éxito gracias a los métodos únicos de marketing alternativo que usa. Vaya al sitio Web de Ugg en [www.uggaustralia.com](http://www.uggaustralia.com) para informarse sobre los productos de la empresa y de la propia empresa. Suponga que Ugg desea iniciar una campaña de marketing de rumor en la universidad donde usted estudia y que se ha puesto en contacto para solicitar su asesoría en marketing. En primer lugar, desea reclutar algunos embajado-

res para promover la marca. Por lo tanto, la primera tarea que usted tendrá que realizar es diseñar un volante para distribuirlo por todo el campus anunciando que Ugg desea contratar embajadores de marca. Sin embargo, antes de diseñar el volante, debe decidir qué tipo de relación tendrá el embajador con Ugg y el tipo de premio o pago que recibirá. Después de diseñar el volante, la segunda tarea será crear un programa de marketing de rumor que usted crea que Ugg y el nuevo embajador de marca deben usar en la universidad.

## CASO 1 LA NATURALEZA DEL RUMOR

Uno de los aspectos más complejos del marketing de rumor se encuentra en su propia naturaleza. Estimular la comunicación de boca en boca hace posible llegar a un gran número de consumidores en poco tiempo. Además, quienes reciben los mensajes pueden encontrarse en concentraciones de clientes potenciales. Al mismo tiempo, muchas veces las conversaciones cambian. Lo que solía ser popular de pronto ya no lo es.

El manuscrito de este libro se preparó a finales de 2007 y principios de 2008. En ese momento, tenían lugar tres fenómenos mediáticos: la película *Snakes on a Plane*, el furor por *Hannah Montana* (incluida la gira) y la publicación del último libro y película de Harry Potter (véase el capítulo 13).

Cuando este libro llegue a sus manos, es muy posible que nada de esto sea tema de interés, ni siquiera para los fanáticos más devotos de la época. Considere *Snakes on a Plane*. La película, protagonizada por Samuel L. Jackson, contenía muchas novedades. Para empezar, el título atrajo mucha atención por sí solo y fue la razón principal por la que Jackson accedió a participar en la película. Además, durante casi un año antes del estreno, se estimuló la curiosidad de los posibles espectadores con avances y premisas parciales. Se invitó a los posibles miembros del público a contribuir a escribir y revisar el guión y a crear finales alternativos. Incluso salió a la venta un álbum titulado *Soundtrack for the Motion Picture Snakes on a Plane*.

Cuando la película se estrenó, se había generado ya una gran cantidad de expectación, en clubes de conversación de Internet, comunicados de relaciones públicas, artículos de prensa, propaganda por televisión, y muchas otras formas tradicionales de marketing. Parecía casi imposible que la película fuera tan buena como decía la publicidad ostentosa. Las cifras de taquilla resultaron decepcionantes, pero la película recaudó casi 60 millones de dólares en todo el mundo. Hubo un cómic posterior y seguramente nadie en la industria cinematográfica olvidará el famoso parlamento de Samuel L. Jackson acerca de estar "... har-to de estas \*\*\* en este \*\*\* avión.

Un año después, *Hannah Montana* tomó a Estados Unidos por asalto. El popular programa de televisión de Disney sobre una niña común y corriente durante el día y que se convertía en estrella de rock por las noches se transformó en un fenómeno increíble. El personaje principal fue interpretado por Miley Ray Cyrus, que apareció en una entrevista en el programa *Barbara Walter's Special* la noche de la entrega de los premios de la

Academia de 2008, y Cyrus era presentadora de una de las codiciadas estatuillas.

La gira 2007-2008 "Best of Both Worlds" generó muchísima publicidad no pagada. Muchas familias batallaron para obtener boletos, que costaban muy caros, algunos de los cuales alcanzaron precios en la reventa de hasta 1,000 dólares cada uno. El entonces candidato presidencial Barack Obama señaló que en su calidad de figura nacional tenía la oportunidad de conseguir lugares y, con ello, fortalecer su imagen ante sus hijas.

La mercancía de *Hannah Montana* incluye discos compactos de música, camisetas, juegos, películas, foros de conversación, puntos de contacto por correo electrónico y numerosos artículos más. Las niñas y sus padres acudían en tropel a ver esta forma de entretenimiento para toda la familia.

En 2010 Cyrus tendrá 18 años y será mayor de edad. ¿Continuará el furor? A fin de cuentas, las admiradoras originales también serán mayores.

Hace tiempo los expertos de marketing señalaron la diferencia entre una moda pasajera, que surge y desaparece en poco tiempo, y una moda, que tiene un impacto más duradero y larga vida. Los ídolos juveniles van y vienen. Crear rumor en torno de ciertos artistas y ciertos tipos de productos puede ser muy lucrativo, pero también muy efímero.

1. ¿Cuáles son las diferencias entre el tipo de rumor que se creó para *Snakes on a Plane* y *Hannah Montana*, en comparación con la historia del éxito de Red Bull que aparece en la introducción de este capítulo?
2. ¿Qué tipos de productos pueden beneficiarse más del marketing de rumor de lo que puede sostenerse con las formas más tradicionales de marketing, promoción y publicidad?
3. ¿Qué tipos de productos tienen menos probabilidades de sostenerse y, por tanto, convertirse en modas pasajeras que no llegan a ser una verdadera moda?
4. ¿Existe potencial para *Snakes on a Plane*? ¿Podría *Hannah Montana* tener una hermana o una prima menor que pudiera sostener la historia? De ser así, ¿cómo?
5. ¿Qué marca, producto, película o persona ha suscitado considerables rumores últimamente? ¿Qué causó los rumores? En su opinión, ¿cuánto durará el furor?

## CASO 2 BRONCEADO Y VOLEIBOL: REVITALIZACIÓN DE UN ESTILO DE VIDA

Jessica Jones aceptó un reto difícil cuando asumió el control de la cuenta de Sun Products, Inc. Como ejecutiva de cuenta relativamente nueva, Jessica sabía que era importante establecer resultados mensurables al emprender campañas de comunicación de marketing. Sun Products vende productos orientados, sobre todo, a actividades relacionadas con la playa, los más exitosos de los cuales son los de la línea de filtros solares de la empresa.

La industria del bronceado enfrenta un conjunto único de retos frente a la nueva generación de consumidores. Hoy más que nunca, éstos están conscientes de los peligrosos efectos a largo plazo de broncearse, lo que incluye más arrugas, además de un aumento considerable de las probabilidades de padecer cáncer en la piel posteriormente. En Australia, donde la capa de ozono está casi agotada, la exposición al Sol es todavía más

peligrosa. Sin embargo, lo más importante es un cambio potencial de los valores culturales respecto a la apariencia personal.

En esta primera década del nuevo milenio, es posible que un cierto grupo de consumidores comience a pensar que broncearse es igual a ser necio o, por lo menos, que un bronceado ya no es tan "sexy" como lo fue por muchos años. Los jóvenes que van a la playa continúan contraviniendo esta tendencia. Sin embargo, persiste la duda sobre si broncearse es una buena idea.

Una forma de contrarrestar el problema es crear productos nuevos diseñados para filtrar los rayos del Sol en lugar de mejorar las propiedades de bronceado. Las lociones que tienen valores altos de FPS (factor de protección solar) por lo general se venden a precios más altos. Los filtros solares de calidad superior no se disuelven en la piscina o mientras uno nada. Además,

los productos que contienen ingredientes herbales y nuevos aromas tienen el propósito de suscitar interés renovado. Los productos de Sun Products con aloe vera y vitamina E reducen el dolor y sanan las quemaduras solares más pronto. Ahora se están desarrollando productos que “broncean” sin necesidad de exponerse al Sol, para quienes desean tener la apariencia de haber ido a la playa sin tener que asolearse en la arena.

Al mismo tiempo, para promover productos más “tradicionales” entre estudiantes universitarios que disfrutaron de las vacaciones de primavera y otras personas a quienes aún les gusta un bronceado oscuro y profundo, se requiere de una promoción cuidadosa. A menudo los anuncios destacan los aspectos “divertidos” de realizar actividades al aire libre.

Hawaiian Tropics, uno de los principales competidores de la industria del bronceado, ha adoptado un enfoque único en la promoción de sus productos. La empresa celebra un certamen anual en el que se elige el equipo Tropics de chicas de la playa para representar a la empresa. Las concursantes son jóvenes hermosas y muy bronceadas. Las que ganan el concurso, recorren el país promoviendo los productos Hawaiian Tropics y aparecen en programas de televisión. En funciones que se celebran en las playas de Estados Unidos y de otros lugares, se distribuyen muestras gratis de Hawaiian Tropics, además de cupones y otros incentivos de compra. Los regalos, consistentes en toallas y otro equipo para la playa, se usan para intensificar el interés en el producto en diferentes tiendas.

*Beach Volleyball Magazine* señala que la revista no trata acerca de un deporte, sino de un estilo de vida. La actividad tiene el beneficio de haber sido incluida como parte de las Olimpiadas de verano. Algunas mujeres, como Misty May-Treanor y Kerri Walsh, tienen nombres famosos en el panorama nacional y disfrutaron de inmensa popularidad entre la base de aficionados al voleibol femenino. Además, hay torneos profesionales de voleibol de playa en diferentes partes de Estados Unidos cada año.

La promoción del voleibol de playa femenino tiene a centrarse en bronceados, bikinis y todo lo que tiene que ver con un deporte sexy. Muchos de los materiales de marketing disponibles en Internet, carteles y otros lugares contienen fotografías de participantes en trajes de baño muy breves. Los fanáticos también tienden a asistir a las competencias vestidos con trajes diseñados para lucir un cuerpo bien formado y un magnífico bronceado.

Jessica sospecha que existe una relación natural con el voleibol de playa, en especial por el lado de las mujeres. En lugar de broncearse sólo porque sí, broncearse mientras se hace algo saludable suena más atractivo. El problema principal es si el recurso publicitario puede ir más allá de los aficionados al voleibol y llegar hasta el público en general. El secreto sería encontrar un tema para la promoción que atraiga a una audiencia más amplia.

Es posible crear toda una gama de artículos promocionales. Por ejemplo, cupones, premios y regalos, concursos, muestras, paquetes de oferta (con diversos valores de SPF en el mismo paquete) y reembolsos en las lociones más caras.

Jessica sabe que la clave reside en mantener la uniformidad del mensaje y el tema de la empresa. Éstos deben destacar en medio de todos los anuncios de Coppertone, Bain de Soleil y Hawaiian Tropics. Ella entiende que para triunfar necesita que los exhibidores POP de Sun Products se coloquen de manera prominente en todos los lugares posibles, desde farmacias hasta tiendas especializadas en trajes de baños.



Fuente: Cortesía de Greg Huglin; Stock Connection.

Una combinación de voleibol de playa y bronceado crea oportunidades de marketing excepcionales.

1. ¿Es posible un programa de marketing de rumor para Sun Products? ¿Por qué?
2. Diseñe un programa completo de marketing de estilo de vida para Sun Products basado en una relación con el voleibol de playa femenino. Incluya medios de publicidad tradicionales y no tradicionales.
3. Mencione todas las oportunidades que puede identificar para usar producto en la escena o advertainment para Sun Products.
4. ¿Existe una posible coincidencia entre la comunidad de marca que ama el voleibol de playa y una comunidad de marca de Sun Products? Describa las formas en que el departamento de marketing de Sun Products podría crear y fortalecer una conexión entre las dos comunidades.

## NOTAS

1. "Red Bull's Good Buzz", *Newsweek* (14 de mayo de 2001), p. 83.
2. Jeff Weiss, "Building Brands Without Ads", *Marketing Magazine* 109, número 32 (4-11 de octubre de 2004), p. 22.
3. *Ibid.*
4. Sinclair Stewart, "More Marketers Using Word of Mouth to Whip up Sales", *The Seattle Post-Intelligencer* ([http://seattlepi.nwsource.com/business/344656\\_wordofmouth24.html](http://seattlepi.nwsource.com/business/344656_wordofmouth24.html)), 23 de diciembre de 2007.
5. Joan Voight, "The New Brand Ambassadors", *Adweek.com* (<http://adweek.com/pt/cpt/The+New+Brand+Ambassadors>), 31 de diciembre de 2007.
6. Sinclair Stewart, "More Marketers Using Word of Mouth to Whip up Sales".
7. Angelo Fernando, "Transparency Under Attack", *Communication World* 24, número 2 (marzo-abril de 2007), pp. 9-11.
8. *Ibid.*
9. Jim Matorin, "Infectious 'Buzz Marketing' Is a Smart Way to Build Customer Loyalty at Your Operation", *Nation's Restaurant News* 41, número 18 (30 de abril de 2007), pp. 18-20.
10. Kate Niederhoffer, Rob Mooth, David Wiesenfeld y Jonathan Gordon, "The Origin and Impact of CPG New-Product Buzz: Emerging Trends and Implications", *Journal of Advertising Research* 47, número 4 (diciembre de 2007), pp. 420-26.
11. *Ibid.*
12. Shari Caudron, "Guerrilla Tactics", *Industry Week* 250, número 10 (16 de julio de 2001), p. 52.
13. Normandy Madden, "Upstart's Taxi Play Helps Brands Flag Down Rich Chinese", *Advertising Age* 78, número 43 (2006), p. 46.
14. Simon Hudson y David Hudson, "Branded Entertainment: A New Advertising Techni- que or Product Placement in Disguise?", *Journal of Marketing Management* 22, número 5/6 (julio de 2006), pp. 489-504.
15. *Ibid.*
16. Linda Moss, "Nielsen: Product Placements Succeed in 'Emotionally Engaging' Shows", *Multichannel News* ([www.multichannel.com/index.asp](http://www.multichannel.com/index.asp)), 10 de diciembre de 2007.
17. Cecily Hall, "Subliminal Messages", *Women's Wear Daily* 195, número 2 (3 de enero de 2008), p. 12.
18. Simon Hudson y David Hudson, "Branded Entertainment: A New Advertising Technique or Product Placement in Disguise?"
19. Jean-Marc Lehu, "Seamless Brand Integration", *Brand Strategy*, número 211 (abril de 2007), pp. 34-35.
20. Raj Persaud, "The Art of Product Placement", *Brand Strategy*, número 216 (octubre de 2007), pp. 30-31.
21. Burt Helm, "Marketing: Queen of the Product Pitch", *BusinessWeek* (30 de abril de 2007), pp. 40-41.
22. Rebecca Harris, "Brand Watchers", *Marketing Magazine* 111, número 18 (15 de mayo de 2006), p. 6.
23. Theresa Howard, "As More People Play, Advertisers Devise Game Plans", *USA Today* (11 de julio de 2006), p. Dinero, 3b.
24. *Ibid.*
25. *Ibid.*
26. Susan Catto, "Are You Game?", *Marketing Magazine* (26 de noviembre de 2007, Suplemento), pp. 18-19.
27. *Ibid.*
28. Amy Johannes, "Snap Decisions", *Promo* 18, número 11 (octubre de 2005), p. 16.
29. Tim Dreyer, "In-Store Technology Trends", *Display & Design Ideas* 19, número 9 (septiembre de 2007), p. 92.
30. *Ibid.*
31. Steve McClellan, "Wal-Mart Takes Its Ads to a New Level: The Aisle", *Adweek* 47, número 38 (16 de octubre de 2006), p. 9.
32. Laura Blum y Steve McClellan, "Selling Where People Buy: The Rise of In-Store TV", *Adweek* 47, número 28 (17 de julio de 2006), p. 11.
33. Michael Bellas, "Shopper Marketing's Instant Impact", *Beverage World* 126, número 11 (15 de noviembre de 2007), p. 18.
34. *Ibid.*
35. "POP Sharpness in Focus", *Brandweek* 44, número 24 (6 de junio de 2003), pp. 31-36; David Tossman, "The Final Push-POP Boom", *New Zealand Marketing Magazine* 18, número 8 (septiembre de 1999), pp. 45-51.
36. Betsy Spethmann, "Retail Details", *Promo SourceBook 2005* 17 (2005), pp. 27-28.
37. RoxAnna Sway, "Four Critical Seconds", *Display & Design Ideas* 17, número 11 (noviembre de 2005), p. 3.
38. Catja Prykop y Mark Heitmann, "Designing Mobile Brand Communities: Concept and Empirical Illustration", *Journal of Organizational Computing & Electronic Commerce* 16, número 3/4 (2006), pp. 301-23.
39. James T. Aredy, "Starbucks, PepsiCo Bring 'Subopera' to Shanghai", *The Wall Street Journal Online* ([http://online.wsj.com/public/article\\_print/SB119387410336878365.html](http://online.wsj.com/public/article_print/SB119387410336878365.html)), 1 de noviembre de 2007, p. B1.
40. Thomas Clouse, "Camp Jeep Comes to China", *Automotive News* 82, número 6281 (12 de noviembre de 2007), p. 48.





PARTE 4

# Herramientas promocionales de la CIM

**CAPÍTULO 11** Marketing de base de datos y respuesta directa

**CAPÍTULO 12** Promoción de venta

**CAPÍTULO 13** Relaciones públicas y programas de patrocinio



# Marketing de base de datos y respuesta directa

## Objetivos del capítulo

Después de leer este capítulo, usted podrá responder las siguientes preguntas:

- ¿Cómo puede un equipo de marketing coordinar un programa de base de datos con un programa de CIM?
- ¿Qué se entiende por *comunicación de marketing generada por bases de datos*?
- ¿Cómo se puede usar la base de datos de una empresa para crear marketing de permiso, programas de frecuencia y programas de administración de las relaciones con los clientes?
- ¿Qué programas de marketing de respuesta directa son los más y menos eficaces?

## LEVI STRAUSS & CO.

### Uso de información de calidad para forjar relaciones

Levi Strauss & Co. se fundó en 1853, cuando un inmigrante bávaro llamado Levi Strauss abrió una tienda de ropa. Desde entonces, la empresa ha seguido operando guiada por cuatro principios: empatía, originalidad, integridad y valor. La meta de integridad ha dado origen a un fuerte énfasis en la responsabilidad social. La empatía y originalidad concuerdan con el hecho de diseñar ropa innovadora y clientes conocedores. El valor es el deseo de dar pasos audaces que los líderes de la empresa creen apropiados, como la medida adoptada para proporcionar seguro de gastos médicos a las parejas del mismo sexo.

Las tres marcas principales de la empresa son Levi's, Dockers y Levi Strauss Signature. La marca Dockers está dirigida a clientes de más edad y ayudó a mantener las ventas para consumidores que necesitan pantalones más holgados. La línea Dockers está compuesta por pantalones cómodos, a la moda y aceptables en muchos lugares de trabajo, por lo menos en los días informales. Dockers se vende en Sears, JCPenney y tiendas de ropa ligeramente más de lujo, que no necesariamente se orientan sólo a los compradores adolescentes. La marca Levi Strauss Signature se vende sobre todo en Europa y también en otras partes del mundo.

Durante muchos años, la marca original Levi's fue la fuerza dominante en el mercado de adolescentes y adultos jóvenes de Estados Unidos. Sin embargo, en las últimas dos décadas ha sufrido cierto deterioro. Muchos compradores jóvenes empezaron a expresar el sentimiento de que Levi's eran los pantalones vaqueros que usaban sus padres. Empresas como Old Navy, Calvin Klein y otras marcas aumentaron sus ventas a costa de Levi's, porque los consumidores jóvenes no veían a Levi's como una marca de vanguardia.

Para responder a estos retos, la empresa estableció un programa pujante de marketing de base de datos. El equipo de marketing de Levi's reconoció que para ser eficaz, la base de datos de la empresa debía ser mucho más que un conjunto de nombres y direcciones. La reacción de Levi's consistió en destacar el marketing de relaciones, con la meta de entender lo que los consumidores querían y darles una voz que sería escuchada por los líderes de la empresa. Para cumplir estos objetivos, la empresa usó una encuesta para identificar cinco grupos de consumidores que formaron parte de un programa piloto.

Fuente: Cortesía de Summer Bradley.



El equipo de marketing de la empresa usó la base de datos existente para ponerse en contacto con varios compradores y persuadirlos de contestar los cuestionarios. En total, casi 100,000 consumidores respondieron las encuestas, que se distribuyeron en tiendas, instituciones de enseñanza superior, el festival musical Lilith Fair y a través de líneas de atención al cliente. Levi's registró con cuidado la "puerta" que cada encuestado había usado y la relacionó con otra información, que a la larga produjo los cinco grupos principales de compradores. Cada uno de los cinco grupos expresó diferentes necesidades en lo que se refiere a pantalones vaqueros.

Enseguida, Levi's se dirigió a los grupos individualmente. La promoción se estructuró de modo que concordara con la naturaleza del perfil de cliente que se había obtenido. Por ejemplo, un grupo, conocido como "compradores valiosos", representaba a personas dispuestas a gastar más de 60 dólares en un par de pantalones. Estos clientes recibieron regalos de agradecimiento después de realizar compras de pantalones que se ajustaban a la medida. El regalo fue una maceta con bulbos de flores y una tarjeta firmada por el empleado que se encargó de realizar los ajustes. Las respuestas de este grupo fueron impresionantes. Un comprador que recibía un regalo compraba, en promedio, 2.3 más pantalones vaqueros en las siguientes semanas.

A los compradores de Internet, que en su mayoría provenían de un grupo identificado como Generación Y —consumidores entre los 15 y 25 años—, no se les dio este tipo de regalo. En vez de ello, el equipo de marketing les envió mensajes de moda. Así, el enfoque promocional concordaba con las características del grupo de compradores.

Después de entablar contacto con los consumidores por medio de cuestionarios, regalos, promociones y líneas de servicio, el equipo de marketing de Levi's estaba convencido de que había podido establecer una forma más íntima de comunicación con la clientela de la empresa. Esto, a su vez, ayudó a la empresa a combatir el interés decreciente en los productos de Levi's.

El éxito de Levi's se debió a que contaba con una base de datos más o menos bien establecida para emprender el programa que después fue perfeccionando y a que prestó atención a lo que los consumidores tenían que decir. Cualquier organización que esté dispuesta a utilizar los talentos y programas que pone a la disposición un equipo eficaz de administración de bases de datos puede colocarse en posición de cosechar beneficios similares.<sup>1</sup>

## PERSPECTIVA GENERAL

Los clientes leales son valiosos para todas las empresas. Compran con mayor frecuencia y gastan más dinero. Conservar a los clientes que realizan compras repetitivas es mucho menos costoso que sustituir constantemente a los que se van a otras empresas. Los secretos para generar lealtad son: reconocimiento, relaciones y recompensas. *Reconocimiento* significa conocer quiénes son los clientes. *Relaciones* significa mantenerse en contacto con ellos a través del tiempo. Las *recompensas* vuelven más valiosas las relaciones en la mente de los consumidores.

Esta cuarta sección estudia una variedad de herramientas promocionales, como se muestra en la figura 11.1. A continuación se examinan los programas de base de datos, marketing de respuesta directa y promoción de venta. Además, las relaciones públicas y programas de patrocinio se usan para apoyar el programa general de CIM.

El marketing de base de datos constituye el enlace por medio del cual se abren canales de comunicación vital con los clientes. Esto, a su vez, ayuda a producir niveles más altos de retención y lealtad de éstos. El marketing de base de datos se ha vuelto crucial en el siglo veintiuno. Por fortuna, las nuevas tecnologías relacionadas con Internet y los programas informáticos han vuelto más fácil crear y desarrollar programas sólidos de base de datos para comunicación y marketing.

La primera parte de este capítulo examina el marketing de base de datos, que incluye métodos para crear almacenes de datos, codificación de datos, minería de datos, así como comunicación y programas de marketing basados también en los datos. Se describen tres programas de marketing basados en datos: marketing de permiso, programas de frecuencia y sistemas de administración de las relaciones con los clientes. Por último, se presentan las técnicas de marketing de respuesta directa, que incluyen correo directo, programas de televisión, otros medios tradicionales, medios alternativos y telemarketing.

Es evidente que los clientes modernos valoran los esfuerzos para personalizar el marketing. La creación de programas que individualizan los mensajes y ofertas de marketing, pero que no acosan a los consumidores o los hacen sentir abrumados representa la esencia de los esfuerzos exitosos de base de datos y respuesta directa.

## MARKETING DE BASE DE DATOS

El marketing de base de datos implica recolectar y utilizar datos de los clientes con el propósito de mejorar las interacciones con los clientes y generar lealtad en ellos. El marketing de base de datos exitoso pone énfasis en dos cosas: identificar a los clientes y establecer relacio-

**FIGURA 11.1**  
Panorama general de la comunicación integral de marketing



nes con ellos. Esto incluye comprender el valor vitalicio de los clientes y el desarrollo de campañas de retención, en especial, de los mejores clientes de la empresa. El beneficio principal del marketing de base de datos es el aumento de la lealtad de los clientes. Aunque este tipo de marketing se puede usar para vender productos, la retención y las relaciones deben ser el enfoque primordial.

Mitchell's de Westport es una tienda de ropa exclusiva. Cuando los compradores visitan la tienda, el personal de ventas tiene acceso a datos sobre las preferencias, tallas, compras anteriores y otra información acerca del cliente. Se envían notas de agradecimiento por las compras realizadas. Los clientes reciben avisos cuando llegan nuevos embarques de ropa e invitaciones para asistir a acontecimientos especiales. La lealtad a la tienda es alta. Incluso los clientes que se han mudado a otras ciudades vuelven para comprar.<sup>2</sup> Existe un ingrediente vital que destaca en esta historia de éxito: los datos se usan para hacer sentir a los clientes que son especiales y para forjar relaciones con ellos. Aunque se realizan ventas, no son el propósito fundamental que impulsa el programa de base de datos.

En la figura 11.2 se muestran las tareas relacionadas con el marketing de base de datos. De éstas, la construcción de almacenes de datos y la codificación de datos son las actividades esenciales. A continuación se describen estas dos tareas.

## CONSTRUCCIÓN DE UN ALMACÉN DE DATOS

El marketing de base de datos requiere un almacén de datos de calidad para tener éxito. Este **almacén de datos** debe contener todos los datos de los clientes. Para construirlo, el departamento de TI y el equipo de marketing distinguen entre la base de datos de operación y la base de datos de marketing. La primera contiene las transacciones que los clientes realizan con la empresa y sigue principios de contabilidad. El departamento de marketing administra la base de datos de marketing, que contiene información sobre los clientes actuales, los clientes anteriores y los clientes potenciales. Algunos ejemplos de datos y análisis encontrados en un almacén convencional de datos de marketing son:

- Nombres y direcciones de los clientes.
- Direcciones de correo electrónico y *cookies* que registran las visitas al sitio Web de la empresa.
- Historial de cada transacción de compra.
- Historial de interacciones del cliente, como consultas, quejas y devoluciones.
- Resultados de encuestas dirigidas a clientes.
- Preferencias y perfiles proporcionados por el cliente.
- Promoción de marketing e historial de respuesta de las campañas de marketing.



Fuente: Cortesía de Robinson & Associates, Inc.

Entablar relaciones con los clientes comerciales es un rol valioso del marketing de base de datos.

- |  |  |
|--|--|
| ◆ Construcción de un almacén de datos.         | ◆ Comunicación de marketing basada en datos. |
| ◆ Codificación y análisis de la base de datos. | ◆ Programas de marketing basados en datos.   |
| ◆ Minería de datos.                            |  |

**FIGURA 11.2**  
Tareas del marketing de base de datos

- Datos demográficos y psicográficos agregados, provenientes de fuentes como Knowledge Base Marketing o Claritas.
- Codificación de la base de datos mediante el análisis de clientes, como valor vitalicio, grupo del segmento de clientes y análisis RFM (carácter reciente, frecuencia, monetario).

La parte más sencilla de la creación de la base de datos es recopilar nombres y direcciones de los clientes. El reto radica en recabar toda la demás información que convierte el almacén de datos en una herramienta potente de marketing y comunicación.

El equipo de marketing típicamente tiene un sistema para actualizar las direcciones, porque aproximadamente 20 por ciento de los estadounidenses se mudan cada año. Cuando llenan un formulario de cambio de domicilio para dar aviso al Servicio Postal de Estados Unidos, la información se envía a todas las oficinas de servicio autorizadas para vender la información a empresas. Una empresa que envía nombres de la base de datos a una de estas oficinas de servicio recibe actualizaciones de domicilios por sólo unos cuantos centavos por persona que se mudó. La actualización de direcciones postales debe hacerse por lo menos una vez cada año, dependiendo de cómo se use la base de datos y la frecuencia de los contactos.

### Correo electrónico y datos de Internet

Las direcciones de correo electrónico son elementos esenciales de una base de datos de calidad. Internet y el correo electrónico proporcionan canales de comunicación excelentes y rentables para entablar relaciones con los clientes. La mayoría de los programas de base de datos aprovechan los *cookies* para registrar y almacenar visitas y pautas de examen de las páginas

Web. Esta información hace posible personalizar el sitio Web de la empresa para cada cliente. Cuando alguien inicia su sesión en el sitio, puede aparecer en la pantalla un saludo, como “Bienvenida, Stacy”. La tecnología de *cookies* permite al sistema reconocer que Stacy, o por lo menos alguien que usa ese nombre, está entrando al sitio Web. Si Stacy ha comprado productos o examinado el catálogo, el contenido de las páginas puede personalizarse para contener los productos que le interesa comprar.

### Historial de compras y comunicación

Los programas eficaces de base de datos mantienen historiales detallados de las compras de los clientes. En ellos se registra cada interacción o contacto que la empresa tiene con un cliente. Si un cliente escribe por correo electrónico a asistencia técnica, dicha información se incluye en la base de datos. Si la persona devolvió un producto o llamó al centro de atención a clientes para presentar una queja, la información también se documenta. Los historiales de compra e interacciones determinan la comunicación futura con los clientes y ayudan al departamento de marketing a evaluar el valor vitalicio de cada cliente, así como otros indicadores del valor del cliente.

### Perfiles de preferencias personales

Los historiales de compras y visitas no son suficientes. Los programas de marketing de base de datos de calidad incluyen perfiles de los clientes con información específica relacionada con las preferencias personales de cada uno. La manera en que se construyen estos perfiles y archivos de

El historial de compras y comunicación proporciona información importante a la base de datos de una empresa como Scott.

THINK OF SCOTT AS THE MOTHER LODE.

SCOTT POWERLINE & UTILITY EQUIPMENT

Whatever you want, Scott's got. Plus, 24/7 service - anywhere!

From bucket trucks to Mantis cranes (we're the No. 1 dealer in the world), we carry the selection and inventory to get you what you need when you need it. Plus, 24/7 service to keep you running and on the job - anywhere. See all our lines online!

SCOTT POWERLINE & UTILITY EQUIPMENT

Rentals • Leasing • Service • Sales

One Stop Store

preferencias personales varía de una empresa a otra. Algunos se obtienen de encuestas realizadas a clientes. Otros se obtienen de información recopilada en el sitio Web o en las tiendas minoristas.

Cada vez que la empresa inicia contacto con los clientes, la información se coloca en la base de datos, junto con la respuesta del cliente. Dicha información proporciona un historial muy valioso de lo que funciona y lo que no. Además, permite la personalización de los métodos de comunicación con cada cliente, lo cual produce la probabilidad mayor de éxito.

## Empresas de información de clientes

Muchas veces la información demográfica y psicográfica no está disponible en los registros internos de la empresa. En estos casos, la información se puede obtener trabajando con una empresa de investigación de mercado que se especialice en recopilar datos de clientes. Knowledge Base Marketing, Donnelly, Dialog y Claritas son cuatro de las muchas empresas que venden este tipo de información.

## Geocodificación

Una manera de complementar la información demográfica es la **geocodificación**, que es el proceso de agregar códigos geográficos al registro de cada cliente para poder trazar en un mapa las direcciones de los clientes. La geocodificación ayuda a los responsables de tomar decisiones a definir la localización de las tiendas minoristas y puede usarse para dirigir materiales de marketing a zonas geográficas específicas. La geocodificación permite combinar la información demográfica con datos del estilo de vida de los clientes. Esto ayuda al equipo de marketing a seleccionar los medios donde es más probable que los anuncios destaquen.

Una versión de software de geocodificación se llama *CACI Coder/Plus*. El programa identifica el grupo al que pertenece la dirección. Un grupo del sistema CACI, como “solteros jóvenes y emprendedores”, contiene ciertas características, por ejemplo, disfrutaban de salir a cenar, gastar dinero en DVD y computadoras personales y leer cierto tipo de revistas. El minorista puede entonces tratar de captar este grupo con circulares enviadas por correo y ofertas especiales.<sup>3</sup>

## CODIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE BASES DE DATOS

El siguiente componente de la construcción de una base de datos es la codificación y análisis. Estos códigos proporcionan información crucial para la preparación de comunicación personalizada. También ayudan a crear campañas promocionales de marketing. Existen dos formas comunes de codificación de bases de datos: el análisis del valor vitalicio y el análisis RFM.

### Análisis del valor vitalicio

El primer procedimiento que puede usarse es el cálculo del valor vitalicio de un cliente o segmento de mercado. El **valor vitalicio** es una cifra que representa las utilidades que ha generado el cliente a lo largo de la vida de la relación. Algunas empresas calculan el valor de cada cliente de modo individual. Otros lo calculan por segmentos de clientes. Muchos expertos de marketing creen que el segundo valor es más preciso, porque suma los costos de todo un segmento de mercado. Los cálculos de valor vitalicio individual normalmente contienen costos relacionados con un solo cliente.

Las cifras fundamentales para calcular el valor vitalicio de un consumidor o conjunto de consumidores son: ingresos,

Information is the currency of the new economy.

From printed resources to Internet searches to corporate knowledge databases, Dialog provides specialized information services to businesses in over 100 countries around the globe and right here in Cary, North Carolina, too. Dialog also part of The Transpan Corporation, one of the world's largest information publishers. Technology, like services, is Dialog's core. Let us help you get the information you need to change the world, or your corner of it.

This is Dialog.

CALL OR WRITE: 1-800-447-4477  
1100 Regency Parkway, Suite 100, Cary, North Carolina 27511, United States, 111 919-462-8600

Dialog  
INFORMATION TO CHANGE THE WORLD • WWW.DIALOG.COM

Fuente: Cortesía de The Dialog Corporation.

Dialog es un servicio de base de datos en línea que proporciona información de los clientes a las empresas.

Es importante conocer el valor vitalicio de los clientes para crear una base de datos útil para minoristas como Chic Shaque.

CHIC SHAQUE  
"Exquisite Extras"

CONTEMPORARY FASHIONS  
BEDDING • BATH  
GIFTS AND HOME DÉCOR

May your holidays be bright!

630 Northpark Lane • Joplin, MO 64801  
417-623-8887

Fuente: Cortesía de Joplin Globe.

costos, índices de retención y visitas o compras por periodo, normalmente de un año. En general, los ingresos y costos son fáciles de obtener porque muchas empresas registran estas cifras para efectos contables. El índice de retención y las compras por año requieren un sistema preciso de marketing de base de datos.

El costo de adquirir un cliente nuevo es importante. Se calcula dividiendo el total de gastos de marketing y publicidad entre el número de clientes nuevos obtenidos. Como ejemplo, si se gastan 1,000 dólares y la empresa adquiere 10 clientes nuevos como resultado de ello, el costo de adquisición es de 100 dólares por cliente.

Otra cifra esencial es el costo de mantener una base de datos. Esta cifra representa la cantidad de dinero que se invierte en el mantenimiento de los registros y la introducción de información nueva. Típicamente, no incluye ningún costo asociado con la retención de clientes o el dinero que se gasta en las campañas de marketing dirigidas a los clientes de la base de datos.

En la figura 11.3 se ilustra otro método para calcular el valor vitalicio. La tabla presenta el cálculo de dicho valor para los clientes de la base de datos de Lilly Fashions. Este minorista tiene 3,200 clientes en su base de datos. Aproximadamente 50 por ciento de los que proporcionan información, se inscriben en la base de datos de Lilly por medio de una tarjeta de afiliación y se quedan en el club durante el primer año. Sesenta por ciento lo hace durante el segundo año. Al tercer año, aproximadamente 70 por ciento aún continúa. Como indican los datos de Lilly Fashions, los clientes leales realizan más compras y también incrementan las cantidades que gastan en cada visita. Como es evidente, conservar a los clientes es mucho más eficiente y eficaz que tratar de adquirir constantemente nuevos clientes.

Lilly Fashions decidió calcular el valor vitalicio de los clientes para un periodo de 3 años. No hay nada mágico en esa cifra. Una empresa puede usar cualquier número de años, pero cuanto más amplio sea el periodo, más difícil será estimar el comportamiento futuro. Los cálculos para el año 2 y el año 3 son sólo para el grupo del año 1. Cada año, Lilly Fashions agrega nuevos miembros. El valor vitalicio de cada año se lleva por separado.

Observe que el valor vitalicio de este grupo de clientes en el transcurso de un periodo de 3 años es de 220.60 dólares. Se trata del monto promedio de las utilidades que cada uno de los clientes leales genera a Lilly Fashions. Ello da una idea a la empresa de lo que puede gastar para mantener la lealtad de estos clientes.

### Análisis RFM

Otro indicador común que se usa en el marketing de base de datos es el **análisis RFM** que se refiere al uso de los términos *carácter reciente*, *frecuencia* y *monetario*, que se emplean para pronosticar el comportamiento de los clientes. El *carácter reciente* indica la fecha de la última compra. La *frecuencia* es el número de compras dentro de un periodo específico, normal-

**FIGURA 11.3**  
Valor vitalicio de Lilly Fashions

	Año 1	Año 2	Año 3
Clientes	3,200	1,600	960
Índice de retención	50%	60%	70%
Visitas por año	4	5	6
Ventas por visita	\$78.00	\$94.00	\$110.00
Total de ingresos	\$998,400	\$752,000	\$633,600
Porcentaje de costos variables	60%	60%	60%
Costos variables (\$)	\$599,040	\$451,200	\$380,160
Costos de adquisición (\$72)	\$230,400		
Costos de la base de datos (\$3)	\$9,600	\$4,800	\$2,880
Total de costos	\$839,040	\$456,000	\$383,040
Utilidades brutas	\$159,360	\$296,000	\$250,560
Utilidades brutas acumuladas	\$159,360	\$455,360	\$705,920
<b>Valor vitalicio por cliente</b>	<b>\$49.80</b>	<b>\$142.30</b>	<b>\$220.60</b>

mente un año. *Monetario* se refiere a los gastos monetarios de una empresa y por lo general se expresa como gastos por año u otro periodo apropiado.

Para codificar la base de datos en términos del carácter reciente, ésta se ordena de la fecha de la compra más reciente a la fecha más antigua. Los datos se dividen típicamente en cinco grupos iguales y a cada grupo se le asigna un valor de 5, 4, 3, 2 o 1. El código "5" se asigna al grupo de compradores más recientes, "4" al segundo grupo más reciente, y así sucesivamente hasta llegar al grupo que realiza las compras *menos* frecuentes, que se codifica con "1". El mismo procedimiento se sigue con la frecuencia, donde se asigna "5" a los compradores más frecuentes y "1" a los compradores menos frecuentes. Por último, los datos se codifican con base en la cantidad total de dinero gastado, siguiendo el mismo procedimiento.

El resultado final del análisis de RFM es que a cada cliente se le asigna un código de tres dígitos correspondientes a carácter reciente, frecuencia y monetario. Los códigos de cada persona varían entre 555 y 111. Por ejemplo, una persona que obtiene una puntuación de 235 no ha realizado compras recientemente, y aunque realiza un número promedio de compras en términos de frecuencia, ha gastado una gran cantidad de dinero en total.

Los códigos proporcionan información excelente, en conjunto y para cada cifra por separado. Es evidente que un cliente con una puntuación de 555 tiene el valor más alto para la empresa. Además, los vendedores saben que el carácter reciente tiene el impacto más significativo en las compras futuras. Las personas que realizaron compras recientemente (aquellas que obtuvieron una calificación de "5" como primer número del código) tienen más probabilidades de volver a comprar. Cuanto más tiempo pasa desde la última compra, menos probable será que realicen una compra o respondan a una iniciativa de marketing. Lo mismo aplica a la frecuencia, aunque ésta no es tan precisa para pronosticar el comportamiento futuro como el carácter reciente. Cuanto mayor sea la frecuencia con que una persona realiza una compra (con una puntuación de "5" como segundo número en el código), tanto más probable será que la persona realice otra.

La cifra menos predictiva en el análisis RFM es la monetaria, el tercer número del código. La magnitud de una compra anterior no necesariamente pronostica que la persona realizará una compra en el futuro. En consecuencia, da una indicación menos clara del valor que puede tener un cliente.

## MINERÍA DE DATOS

Otro aspecto del marketing de base de datos, la minería de datos, por lo general requiere dos actividades: 1) crear perfiles de los segmentos de clientes, y 2) preparar modelos que pronostiquen el comportamiento de compra a futuro con base en las compras pasadas. La **minería de datos** es el programa utilizado para crear un perfil de los mejores clientes de la empresa. Dicho perfil, a su vez, ayuda a identificar a los posibles clientes nuevos. El perfil se usa para examinar a los clientes "buenos" para ver si son candidatos a visitas de venta que los ascenderían de un valor "bueno" a otro superior. Las empresas ofrecen diferentes tipos de bienes y servicios que generan múltiples perfiles. Dichos perfiles se usan para orientar las visitas de venta y buscar situaciones en las que es posible realizar ventas cruzadas.

El equipo de marketing de First Horizon National Bank usó la técnica de minería de datos para expandir el negocio de administración patrimonial del banco mediante el estudio de grupos de consumidores. Los datos de los clientes existentes de la división hipotecaria del banco

39 years OF FLAIR

Nobody does "I Do" like we do.

**Flair**  
J • E • W • E • L • E • R • S

1804 Louisville Ave, Monroe 387-4405  
201 Blanchard St, West Monroe 323-2046

Major Credit Cards • Flair Account with Approved Credit

Fuente: Cortesía de Newcomer, Morris & Young, Inc.

Los minoristas, como Flair Jewelers, pueden usar un análisis RFM.





Haggag colocó este anuncio en revistas de mujeres después de que la minería de datos reveló que muchas mujeres compran ropa “a los hombres de su vida”.

bidores en el punto de compra y distribución de las tiendas.

El segundo método de minería de datos requiere el diseño de modelos que pronostiquen las ventas futuras con base en las actividades de compra anteriores. Staples, Inc. usó un programa modelador para examinar los hábitos de compra de los clientes del catálogo de la empresa. El programa identificó los nombres de los compradores frecuentes. Se enviaron por correo proposiciones de venta personalizadas a esos clientes.

El método usado para obtener los datos queda determinado por las necesidades específicas de información. Una vez que se obtienen los datos para contar con la información necesaria, se diseñan programas de marketing individuales. Los perfiles y modelos ayudan a diseñar la base de datos más adecuada para cada propósito o programa. Un programa de correo directo a los clientes actuales es distinto de otro diseñado para atraer a clientes nuevos. Los datos proporcionan pistas de cuál es el mejor enfoque para cada segmento de clientes.

La codificación y minería de datos cumplen dos propósitos. Primero, se pueden usar para crear comunicación de marketing. El equipo de marketing utiliza la información para elegir los tipos de promoción, medios publicitarios y el tipo de mensaje que se presentará a cada grupo de clientes. Segundo, son útiles para preparar programas de marketing. Estos dos propósitos se analizan en las siguientes secciones.

## COMUNICACIÓN DE MARKETING GENERADA POR BASES DE DATOS

La razón principal de crear una base de datos, codificar la información y obtener los datos es usar los resultados para establecer una comunicación personal con cada cliente. La comunicación personalizada crea relaciones y produce compras recurrentes y lealtad del cliente. El objetivo es llevar a la empresa y sus productos de la paridad de marca al valor capital de marca. Un programa de marketing de base de datos proporciona las herramientas para personalizar mensajes y mantener registros de los tipos de comunicación que funcionan y no funcionan.

La tecnología clave de la comunicación generada por bases de datos es Internet. La figura 11.4 destaca las razones por las que este canal es importante en las interacciones de los clientes. Internet proporciona comunicación instantánea, análisis sencillos y viables y mensajes que pueden adaptarse a clientes específicos.

**FIGURA 11.4**  
Por qué Internet es importante en la comunicación con los clientes

- ◆ Es la forma más barata de comunicación.
- ◆ Está disponible las 24 horas del día, 7 días a la semana.
- ◆ El análisis de los indicadores revela que el cliente leyó el mensaje, la hora en que lo leyó y cuánto tiempo dedicó a hacerlo.
- ◆ Los clientes pueden obtener acceso a información adicional siempre que lo deseen.
- ◆ Puede crear un lazo con los clientes.

permitieron localizar a los mejores candidatos para los servicios de inversión de la empresa. El programa de minería de datos se combinó con ventas cruzadas que produjeron un aumento en los ingresos del banco de 26.3 a 33.8 millones de dólares en sólo un año.<sup>4</sup>

El minorista American Eagle usó la minería de datos para estudiar cómo respondían los consumidores a las rebajas de precios. La información ayudó al equipo de marketing a determinar cuándo rebajar los precios y cuánto hacerlo para optimizar las ventas. Los programas de reducción de precios se orientaron a cada tienda en lo individual, porque los consumidores respondieron de manera diferente en cada una.

El programa de minería de datos de Goody analizó los carros de mercancía adquirida por cada comprador. La meta era determinar los tipos de artículos que los clientes compran juntos.<sup>5</sup> La información ayudó al equipo de marketing a diseñar programas de publicidad y promoción para consumidores, exhi-

## Códigos de identificación

Un programa de marketing de base de datos comienza al asignar a cada cliente identificaciones y contraseñas que les permiten acceder a los componentes del sitio Web que no están disponibles para quienes no son clientes. Dichas identificaciones y contraseñas están relacionadas con *cookies* para personalizar páginas y ofertas individuales. Cuando el sistema funciona correctamente, el cliente no tiene que iniciar sesión cada vez. En cambio, el *cookie* lo hace automáticamente por el usuario. Por ejemplo, cada vez que un usuario accede al sitio de Barnes and Noble, recibe un saludo personalizado, como “Bienvenido, Ken”. A continuación, cuando coloca un pedido, el usuario no tiene que escribir la dirección o información de la tarjeta de crédito. Ésta se encuentra en la base de datos y aparece automáticamente. Esto ahorra tiempo y esfuerzo al cliente e incrementa la probabilidad de que realice una compra.

Después de la venta debe enviarse comunicación especializada. Es decir, cada vez que se realiza una compra debe darse seguimiento con una serie de comunicaciones. Primero, se envía un mensaje de correo electrónico para confirmar el pedido y agradecer al cliente por su compra. Debe informársele la fecha aproximada de envío de la mercancía. Cuando el pedido se prepara y envía, se manda otro mensaje de correo electrónico que contiene el número de guía del envío. Algunas empresas incluyen un mensaje de correo electrónico en el ínterin, para informar que el pedido está en el almacén y se está preparando para su envío.

## Información del perfil del cliente

Un programa eficaz de comunicación generada por la base de datos depende de los perfiles de los clientes y cualquier otra información sobre las preferencias de los clientes que ayude a individualizar los mensajes. Lilly Fashions y Bluesky envían mensajes por correo electrónico sobre las nuevas modas a las personas que figuran en el archivo de datos. Sin embargo, estos mensajes electrónicos no se envían a todas las personas de la base de datos sino sólo a las que han indicado el deseo de recibir dicha información o que han manifestado interés en las noticias sobre moda. El objetivo es hacer que estos clientes sientan que están recibiendo información “privilegiada” especial.

Los perfiles de los clientes también pueden usarse para enviar felicitaciones de cumpleaños a los clientes leales. En fechas recientes, un restaurante de carne y mariscos envió una tarjeta y ofreció un descuento de cumpleaños de 10 dólares a 215,600 clientes que habían proporcionado la fecha de su cumpleaños. El costo del envío por correo de la tarjeta de cumpleaños y el descuento fue de aproximadamente 90,000 dólares. Aproximadamente 40 por ciento de las tarjetas se canjearon. Cada cliente cumpleañosero llevó a otras dos personas, que pagaron el precio completo de sus alimentos. El resultado fue 2.9 millones de dólares en ingresos derivados del programa.<sup>6</sup>

Los perfiles, *cookies* y números de identificación también son cruciales cuando el cliente inicia contacto con la empresa. Cuando un cliente se comunica por la Web o por correo electrónico, la empresa ya sabe algo del individuo. Entonces se pueden crear respuestas que se adaptan al cliente específico.

## Telemarketing entrante

Los contactos establecidos por teléfono funcionan del mismo modo que los contactos de Internet. El operador de la llamada de servicio sabe de inmediato quién está llamando. Aparecen datos del cliente en la pantalla frente al operador de telemarketing entrante. Esto

Gracias a la información de los perfiles de los clientes, Columbia puede identificar a las personas que tienen un gran interés en el excursionismo.

**TAKE THE ROAD LESS PLOWED.**

Columbia Sportswear Company

TESTED TOUGH  
Gerrit Barkh, Chairman  
of the Board

Every road is a thruway when you're sporting the Bugabootee® Boot. Seam sealed waterproof leather upper • Omni-Grip® rubber outsole for traction in the snow and on the ice • Thinsulate® insulation and a cushioning midsole provide comfort along the way. Visit [columbia.com](http://columbia.com) for more information.

Fuente: Cortesía de Volkswagen of America y Crispin Porter & Bgusky.



Una empresa como Volkswagen puede usar una búsqueda selectiva para establecer comunicación con los compradores cada año en el aniversario de la compra.

permite al operador tratar a la persona que llama de modo más personalizado. Cuando la empresa calcula un código RFM o valor vitalicio, el operador también conoce el valor y la situación de ese cliente. El operador puede preguntar por una compra reciente o comunicar información proporcionada en las listas de preferencia o perfiles. Esto significa que el operador puede saludar y tratar a cada cliente como individuo y no cómo si fuera cualquier persona que hace una llamada.

### Búsqueda selectiva

El marketing de base de datos incluye un procedimiento llamado **búsqueda selectiva**, que es el proceso de indagar información específica en la base de datos para efectos de marketing. Home Depot usa la búsqueda selectiva para localizar personas que se mudaron en fechas recientes. El equipo de marketing de Home Depot cree que en cada mudanza suele haber gastos que tienen que hacerse para acondicionar la casa nueva. La mayoría de las veces, estos artículos incluyen mercancía que se vende en Home Depot.

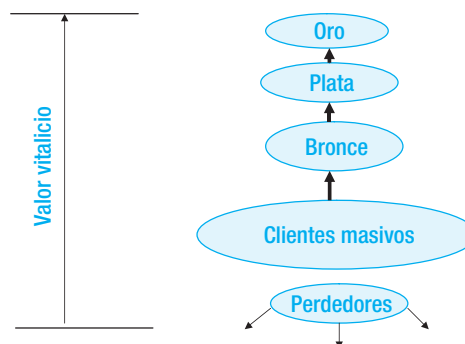
Otras empresas revisan la base de datos en busca de fechas de aniversarios. Por ejemplo, se puede enviar una carta con un regalo u oferta especial a los clientes en el quinto o décimo aniversario de ser cliente de la compañía. Algunos distribuidores de automóviles envían cartas cada año en el aniversario de la compra de un automóvil para ver si el cliente está satisfecho o si desea cambiarlo por uno nuevo. La búsqueda selectiva se puede usar de muchas formas para comunicarse con personas específicas que reúnen ciertos criterios.

### Segmentos de valor vitalicio

Este tipo de segmentos se refieren a un grupo de personas que tienen un valor específico para la empresa. Considere los segmentos ilustrados en la figura 11.5. El segmento de oro está formado por los mejores clientes de la empresa, que compran con frecuencia y gastan mucho dinero en ella. El segmento de plata está compuesto por clientes ligeramente menos valiosos, es decir, que tienen un valor vitalicio inferior. Por tanto, la meta es ascender continuamente a los clientes al siguiente segmento de valor, esto es, moverlos de la categoría plata a la oro. Asimismo, la meta debe ser conseguir que los clientes de la categoría bronce pasen a ser clientes de la categoría plata.

La segmentación de clientes con base en el valor vitalicio permite a la empresa personalizar los programas de marketing para cada segmento. Por ejemplo, el punto focal del segmento de oro debe ser los programas de recompensas para clientes. Ya son los mejores clientes, por lo que no tiene sentido gastar dinero en tratar de conseguir que compren más. En cambio, la atención debe centrarse en cómo conservarlos. En el caso de grupo de plata, se debe hacer hincapié en ofrecer recompensas, pero también en aumentar los niveles de venta

**FIGURA 11.5**  
Segmentación de clientes por valor vitalicio



para que los clientes avancen al grupo de oro. La misma estrategia se usa para los clientes de bronce, con programas de marketing de incentivos que los persuadan de aumentar las compras. Los incentivos son distintos de los que se ofrecen a los clientes de plata. Para el grupo más grande de clientes, los clientes masivos, la meta es ofrecerles incentivos que los alienten a formar parte de la base de datos de la empresa. Luego, el equipo de marketing puede empezar a crear comunicación personal y entablar relaciones con ellos.

## PROGRAMAS DE MARKETING DE BASE DE DATOS

Los programas de marketing que usan bases de datos tienen muchas formas. Pueden usarse conjuntamente con otras actividades de marketing. Algunos de los programas más comunes incluyen marketing de permiso, programas de frecuencia y programas de administración de las relaciones con los clientes. Estos métodos se describen a continuación.

### Marketing de permiso

Ha habido una reacción violenta por parte de los consumidores ante el bombardeo de correo electrónico no solicitado. Por consiguiente, muchos departamentos de marketing han recurrido al **marketing de permiso**, un programa en el que la información promocional sólo se envía a los consumidores que autorizan a la empresa para que se las envíe. Los programas de marketing de permiso se pueden ofrecer por Internet, por teléfono o por correo directo. Los índices de respuesta a menudo son más altos en los programas que cuentan con el consentimiento de los consumidores, porque éstos sólo reciben los materiales que han solicitado. Los resultados son aún mejores si los programas de marketing de permiso utilizan tecnología de base de datos y segmentan a los clientes. No todos los que se suscriben a un programa de marketing de permiso son buenos clientes.

La figura 11.6 presenta los pasos de un programa de marketing de permiso. Éste se obtiene normalmente cuando se ofrece un incentivo para aceptar el programa. Información, entretenimiento, un regalo, dinero en efectivo o participaciones en un concurso son incentivos comunes. La información proporcionada es, sobre todo, de carácter educativo y se centra en las características del producto o servicio de la empresa. Para reforzar el incentivo se requiere otro incentivo diferente aparte del regalo original. Los niveles de autorización aumentan cuando se obtiene información más detallada de un consumidor, como sus pasatiempos, intereses, actitudes y opiniones. Esta información se usa para atraer al cliente y persuadirlo de realizar otras compras; por ejemplo, si se ofrece a cada participante una oferta especial, la cual crea una situación en que ambas partes ganan.

Quris, Inc., de Denver, Colorado, solicitó a pasajeros y viajeros frecuentes su autorización para un programa de marketing por correo electrónico. Cincuenta y cuatro por ciento de los inscritos en el programa abrían y leían regularmente los mensajes de marketing que se enviaron por correo electrónico. En un año, 64 por ciento realizaron compras en Internet que eran resultado directo del programa de marketing de permiso por correo electrónico. Los viajeros frecuentes que participaron en el programa gastaron en promedio 1,210 dólares adicionales por año.<sup>7</sup>

### Claves de éxito en el marketing de permiso

Para que un programa de marketing de permiso tenga éxito, el equipo de marketing debe asegurarse de que los receptores hayan aceptado participar. Por desgracia, algunos consumidores han sido embaucados para inscribirse en programas de marketing de permiso. Una táctica común se usa cuando un cliente contesta una encuesta en línea o cuando se realiza una compra

- |  |   |
|--|---|
| 1. Obtener autorización del cliente.                                 | 4. Elevar el nivel de autorización.                     |
| 2. Ofrecer al consumidor un programa continuo que sea significativo. | 5. Usar la autorización en beneficio de las dos partes. |
| 3. Reforzar el incentivo para continuar con la relación.             |   |

**FIGURA 11.6**  
Pasos para crear un programa de marketing de permiso

por Internet. Para excluirse de la parte de marketing del programa, la persona debe quitar la marca de una casilla en el sitio. Aunque esto aumenta el número de personas inscritas en el programa, la técnica crea a menudo sentimientos negativos.

Un mensaje de marketing enviado por correo electrónico debe ser del interés del consumidor que lo recibe para que el programa funcione. Cuando demasiadas personas aceptan participar en un programa de marketing de permiso, se convierte en una situación en la que el consumidor no tiene voz y lo acribillan con mensajes de marketing que le son totalmente ajenos. Esto no crea lealtad y va en contra del propósito de un programa de autorización.

Una encuesta reciente reveló que 80 por ciento de los consumidores dejaron de leer los mensajes de correo electrónico cuyo envío autorizaron, porque eran de pésima calidad o irrelevantes. Otro 68 por ciento respondió que los mensajes de correo electrónico llegaban con demasiada frecuencia, y 51 por ciento aseguró que había perdido interés en los productos, servicios o temas de los mensajes. En total, los consumidores eliminan en promedio 43 por ciento de los mensajes de correo electrónico autorizados sin siquiera leerlos.<sup>8</sup>

Para superar estos retos, el equipo de marketing debe vigilar las respuestas y adaptar el programa de autorización para satisfacer las necesidades de cada cliente. La tecnología de base de datos permite dicha personalización porque da seguimiento a las respuestas. Por ejemplo, si un cliente accede generalmente a un sitio Web por medio de un enlace contenido en un mensaje de correo electrónico enviado por la empresa para leer las últimas noticias de la moda, este comportamiento puede activar ofertas e incentivos sobre las modas relacionadas con las noticias, que se enviarán a su vez por correo electrónico. Una persona que no visita el sitio Web y no parece estar interesada en noticias de moda recibe un tipo diferente de oferta por correo electrónico. Una empresa que aprovecha la potencia de la tecnología de base de datos puede perfeccionar el programa de marketing de permiso y convertirlo en algo que beneficie tanto a la empresa como al cliente.

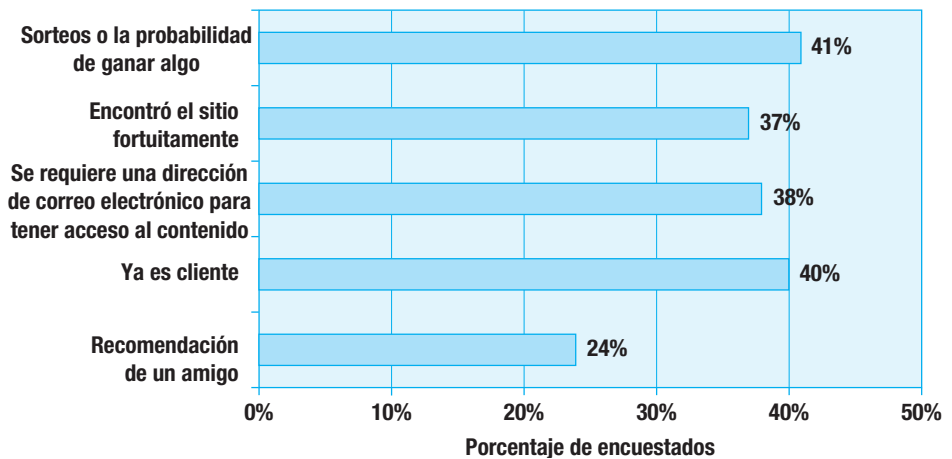
### Incentivos del marketing de permiso

¿Qué atrae a una persona al programa de marketing de mensajes de correo electrónico autorizados? La figura 11.7 indica las principales razones para inscribirse en programas de correo electrónico. En el primer lugar de la lista está la oportunidad de ganar algo en un sorteo. Además, cuando la persona ya es cliente de la empresa, se siente predispuesta favorablemente hacia esos productos.<sup>9</sup> Normalmente, es mucho más fácil persuadir a un cliente actual de participar en un programa de marketing de permiso que atraer a un cliente nuevo.

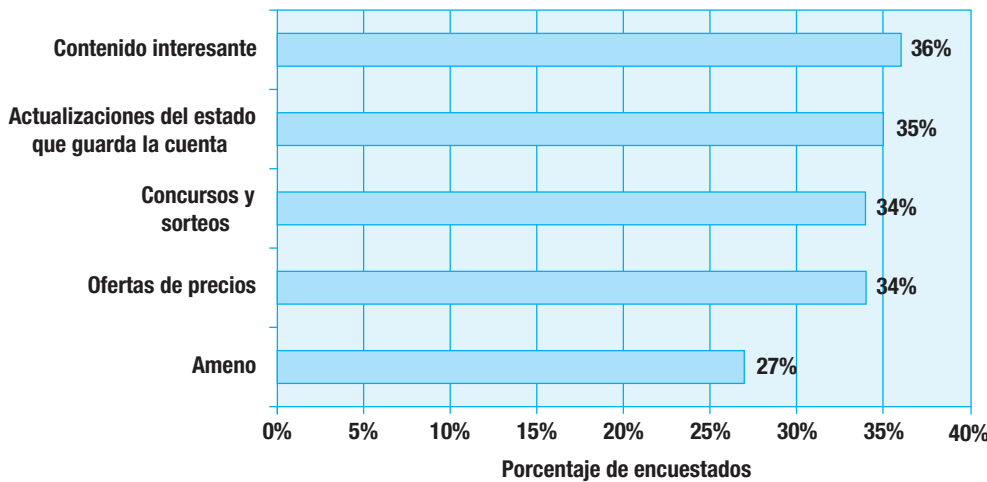
Cuando se pregunta a los consumidores qué los motiva a permanecer leales a una relación de marketing de permiso, las respuestas varían. La razón que se aduce con mayor frecuencia es que el contenido del mensaje de correo electrónico es especialmente interesante, seguida de actualizaciones del estado que guarda la cuenta. Los concursos y sorteos también son un factor importante y representan 34 por ciento. La figura 11.8 proporciona la lista completa.<sup>10</sup>

Los programas de marketing de permiso tienen el potencial de formar relaciones fuertes y continuas con los clientes cuando el programa ofrece algo de valor para ellos. Para optimizar el marketing de permiso, las empresas deben ofrecer potenciación y reciprocidad.<sup>11</sup>

**FIGURA 11.7**  
Razones por las que los consumidores se incluyen en un programa de frecuencia por correo electrónico



Fuente: Joseph Gatti, "Most Consumers Have Reached Permission E-Mail Threshold," *Direct Marketing* (diciembre de 2003), pp. 1-2.



**FIGURA 11.8**  
Razones por las que los consumidores permanecen leales a una relación de marketing de permiso

Fuente: Joseph Gatti, "Most Consumers Have Reached Permission E-Mail Threshold," *Direct Marketing* (diciembre de 2003), pp. 1-2.

**Empowerment** significa, en una relación comercial, que los consumidores creen que tienen poder durante toda la relación y no sólo al principio, cuando aceptaron afiliarse al programa. Pueden tomar decisiones y tener opciones sobre lo que reciben.

Para mantener actitudes positivas, los consumidores deben recibir recompensas instantáneas a lo largo de su participación y no sólo al principio. Esto genera sentimientos de **reciprocidad**, que es un sentido de obligación hacia la empresa. Un error que se comete a menudo es premiar a los consumidores sólo por inscribirse a un programa de marketing de permiso. El *empowerment* y la reciprocidad permiten que el cliente confirme que la empresa valora la relación. Esto mejora la calidad del programa y aumenta las probabilidades de que el consumidor siga participando activamente en él.

### Programas de frecuencia

Cuando una empresa ofrece mercancía o servicios gratis por una serie de compras, la técnica se conoce como **programa de frecuencia** o **programa de lealtad**. Estos esfuerzos estimulan a los clientes a realizar compras recurrentes. Los programas de viajeros frecuentes en la industria de la aviación comercial ofrecen vuelos gratis después de que un viajero acumula cierta cantidad de millas. Muchas tiendas de revelado dan a los consumidores tarjetas para perforar en las que se lleva la cuenta del número de veces que la persona lleva rollos de película a revelar o imprimir, o versiones electrónicas de las fotografías. Después de un cierto número (por lo general 10), el siguiente rollo se revela gratis.

Las líneas aéreas usan programas de viajeros frecuentes debido a la presencia de la paridad de marca, o la percepción que el servicio es básicamente igual, sin importar la aerolínea que se elija. La figura 11.9 presenta varias razones para establecer programas de frecuencia. Éstos se crearon para diferenciar una marca de la competencia; sin embargo, ahora tienden a ser comunes en todos los competidores de una industria (tarjetas de crédito, líneas aéreas, hoteles, etcétera).

### Objetivos

Los programas de frecuencia tienen tres objetivos. El primero es generar la lealtad de los clientes. Igualar o adelantarse a la competencia es el segundo objetivo. El tercero, que las personas de ingresos altos tienden a inscribirse más en los programas de lealtad o frecuencia que las familias de bajos ingresos, lo cual las convierte en un segmento de mercado atractivo.

- |  |  |
|--|--|
| ♦ Mantener las ventas, márgenes o utilidades.                          | ♦ Inducir ventas cruzadas a los clientes existentes. |
| ♦ Aumentar la lealtad de los clientes existentes.                      | ♦ Diferenciar una paridad de marca.                  |
| ♦ Adelantarse o igualar el programa de frecuencia de los competidores. | ♦ Impedir el ingreso de una marca nueva.             |

**FIGURA 11.9**  
Objetivos de los programas de frecuencia

Fuente: Grahame R. Dowling y Mark Uncles, "Do Customer Loyalty Programs Really Work?" *Sloan Management Review* 38, número 4 (verano de 1997), pp. 71-82.

Como prueba, las encuestas señalan que 92 por ciento de las familias que tienen ingresos de 125,000 dólares o más están inscritas activamente en un programa de viajeros frecuentes, en comparación con sólo 51 por ciento de las familias con ingresos por debajo de 125,000 dólares. Además, la participación en un programa de frecuencia influye en las decisiones de compra futuras. Alrededor de 90 por ciento de las familias de altos ingresos respondieron que la participación en un programa de frecuencia tenía impacto de moderado a fuerte en las decisiones de compra.<sup>12</sup> Conservar a los clientes resulta en compras repetidas. También permite realizar ventas cruzadas de otros bienes y servicios.

### Principios

Son tres los principios que guían el desarrollo de un programa de lealtad. El primero es *diseñar el programa para aumentar el valor del producto*, esto significa que el programa debe agregar valor a lo que el producto ofrece o proporcionar una nueva característica única. Por ejemplo, Miller Brewing ofrece un programa de lealtad para cerveza. El programa de lealtad Miller High Life Extras permite a los consumidores ganar puntos en la compra de paquetes especialmente marcados de 12 y 30 botellas de Miller High Life. Estos puntos pueden canjearse por mercancía que va desde protectores de pantalla High Life hasta cercos para contener fogatas de campamento. Buena parte de la mercancía refuerza esta marca. El nombre de la empresa figura de manera prominente en el segmento de ropa de marca, como camisas de los repartidores de Miller High Life, pantalones cortos, sudaderas con capucha y gorras de béisbol.<sup>13</sup>

Cuanto más esfuerzo invierta un cliente en participar en un programa de frecuencia, mayor debe ser el valor del premio. Muchos consumidores están dispuestos a hacer un mayor esfuerzo para obtener recompensas de lujo, a diferencia de artículos de primera necesidad. Es más probable que los compradores que se encuentran en una tienda de abarrotes estén dispuestos a llegar a un nivel más alto de esfuerzo para recibir una noche gratis en un hotel cercano o una comida gratis en un buen restaurante que para obtener un certificado de regalo de 50 dólares para comprar comida.<sup>14</sup>

El segundo principio de la creación de un programa de lealtad es *calcular el costo total del programa*. Esto significa que el equipo de marketing debe tomar en consideración el mantenimiento de registros como parte del costo. Muchas veces, el costo de mantener una cuenta de frecuencia es mayor que las utilidades adicionales.

El tercer principio es *diseñar un programa que maximice la motivación del cliente para realizar la siguiente compra*. Es muy probable que los usuarios moderados de un producto se sientan atraídos por un programa de frecuencia. El incentivo adicional estimula la lealtad hacia una empresa o marca en particular.

Harrah's Entertainment, uno de los operadores de casinos más grande del mundo, genera 4,000 millones de dólares anuales en 45,000 máquinas tragamonedas en 28 casinos. Setenta y cinco por ciento de los 250,000 clientes diarios de Harrah's son socios del programa de recompensas y usan la "tarjeta de lealtad" de la empresa. Cada vez que se oprime un botón o se pasa por un lector electrónico una tarjeta de lealtad, se envían datos al centro de cómputo de Harrah's. Cada día se recopilan más de 100 millones de datos. La tarjeta se puede usar para dar seguimiento a las máquinas o a los juegos en que participa un cliente, cuánto gasta, cuánto tiempo pasa una persona en una máquina específica y con qué frecuencia va el cliente a un casino Harrah's. El equipo de marketing observa el comportamiento de juego de 30 millones de personas. Luego de combinar la información con los registros de las máquinas, el equipo de marketing determina los juegos que son más populares entre varios grupos, como hombres, mujeres, turistas y locales. El personal de Harrah's también sabe qué máquinas tragamonedas son populares y cuáles no. La información se usa para colocar las máquinas en los mejores lugares de cada casino. Existen otros datos que ayudan a los gerentes a decidir qué tipos de máquinas deben comprar y cuáles deben eliminar paulatinamente. Por último, la información indica qué clientes deben recibir recompensas por la frecuencia de sus compras, como cambiarlos a habitaciones mejores, obsequiarles boletos para espectáculos o darles vales de cenas gratis.<sup>15</sup>

Muchos restaurantes, como The Pasta House, tienen programas de frecuencia o lealtad para los comensales.

**EVERYBODY LOVES...**

*The Pasta House Co.*

**EVERY SUNDAY**  
Kids Eat Free!

**EVERY MONDAY**  
All-You-Can-Eat  
Pasta & Salad!

- More than 20 Different Pastas
- Chicken & Seafood Entrees
- Cheese USDA Steaks
- Children's Menu
- Open Everyday for Lunch, Dinner and Cocktails

**FREE PASTA COUPON**  
Purchase Any Large Order Of Pasta And Receive Any Order Of Pasta Of Equal Or Lesser Value, FREE.

**FREE PASTA COUPON**  
Purchase Any Large Order Of Pasta And Receive Any Order Of Pasta Of Equal Or Lesser Value, FREE.

**COOL SPRINGS GALLERIA**  
ITALIAN RESTAURANT

El equipo de marketing debe estudiar a los socios de un programa de frecuencia. El análisis RFM es una herramienta útil. Por ejemplo, un restaurante de propiedad local realizó un análisis del carácter reciente de su club de comensales frecuentes y localizó a 4,000 socios del club que no habían ganado puntos en los 3 meses anteriores. El restaurante envió una carta a cada uno de los 4,000 para ofrecerles un descuento de 5 dólares en una cena. La oferta era válida por 35 días y el envío de las cartas costó 1,800 dólares. Los resultados fueron los siguientes:

- El número promedio de visitas de socios al día aumentó de 25 a 42 durante la promoción y a 29 al día después de que terminó la promoción.
- El promedio de visitas de socios que tenían tarjetas aumentó tanto durante, como después de la promoción.
- Las ventas adicionales ascendieron a 17,100 dólares durante la promoción y a 4,700 dólares después de la promoción de 35 días.

Con una inversión de 1,800 dólares, esta promoción produjo reactivaciones de 599 personas que no habían ido a cenar al restaurante en 3 meses. De los 599 que volvieron durante la promoción, 147 fueron a cenar al restaurante después de que ésta terminó.<sup>16</sup>

## Administración de las relaciones con los clientes

Un tercer programa de marketing de base de datos es la administración de las relaciones con los clientes (CRM, del inglés *customer relationship management*), que generó mucho interés en la década de 1990. Muchas empresas invirtieron millones de dólares en software de CRM, capacitación de empleados e implementación. La idea básica detrás de la **administración de las relaciones con los clientes** fue que las empresas podían usar bases de datos para personalizar los productos y la comunicación con los clientes que producirían más ventas y utilidades. Por desgracia, la mayoría de los esfuerzos de CRM no tuvieron éxito. Fueron muchas las razones que se adujeron para justificar los malos resultados; al parecer, la clave fundamental del fracaso fue que muchos programas de CRM se centraron en las ventas, en lugar de fortalecer las relaciones con los clientes.

Los principios básicos de CRM son sólidos. Los objetivos de CRM y su implementación son los elementos que por lo general tienen defectos. Los programas exitosos de CRM se diseñan para crear lealtad y lazos a largo plazo con los clientes mediante el uso del detalle personal, facilitado por la tecnología. Los programas de CRM tienen el propósito de ir más allá del desarrollo de la base de datos y las tácticas de venta tradicionales para llegar a la personalización masiva tanto de la comunicación como de los productos.

Dos indicadores principales de CRM son el valor vitalicio del cliente y la participación de cliente. Ya se ha explicado el concepto de valor vitalicio. La segunda medida subyacente, la participación del cliente, se basa en el concepto que algunos clientes son más valiosos que otros y que con el tiempo, la cantidad de dinero que un cliente gasta en una empresa puede aumentar. La **participación de cliente** se refiere al porcentaje de gastos que un cliente hace con una empresa determinada en comparación con los gastos totales en esa categoría de producto. La participación de cliente es una medida del valor potencial de éste. La pregunta que se plantea es: "Si la empresa invierte más en fomentar una relación, ¿qué rendimiento obtendrá con el transcurso del tiempo?" Si un cliente realiza sólo una cuarta parte de sus compras de un producto determinado con un proveedor específico, para aumentar la participación de ese cliente se necesitaría incrementar ese porcentaje de 25 por ciento a un nivel superior, lo cual generaría ingresos adicionales por ventas. La meta final debe ser inducir al cliente a que realice el 100 por ciento de sus compras con un proveedor.<sup>17</sup>

El programa de CRM de Glaxo Pharmaceutical incluye una línea directa de información sobre productos.



**HERE'S WHO YOU WON'T BE TALKING TO WHEN YOU CALL OUR PRODUCT INFORMATION LINE.**

Instead of talking to some automated answering service, you'll speak to one of our pharmaceutical professionals employed specifically to answer your questions about Glaxo products.

These professionals are available by phone Monday through Friday, 8am to 4:30pm EST. And then can be reached any hour of any day in an emergency.

Most information can be provided on the spot. And if requested, we make every effort to send follow-up documentation within ten days.

Just call us toll free at 1-800-334-0069 or write us at **Glaxo** (the address below). You'll get a response that's not only fast, but personal.

Glaxo Drug Information Service, a Division of Research Triangle Park, Inc. © 1993



Si los principios de CRM eran correctos, ¿por qué fracasaron tantos programas? Gartner Group, una empresa de investigación y asesoría, determinó cuatro factores que contribuyeron a dichos fracasos. Primero, el programa se ponía en práctica sin crear antes una estrategia sólida con los clientes. Los segmentos de mercado deben identificarse para que los programas de personalización puedan funcionar. Si no se comprenden los segmentos de mercado es como si se siguiera una estrategia de “preparen, fuego, apunten”.<sup>18</sup>

Segundo, poner en marcha un programa de CRM antes de cambiar la organización para que concuerde con él crea problemas. Un programa de CRM afecta los puntos de vista respecto a cómo tratar a los clientes y cómo entregarles los bienes y servicios. Esto significa que es esencial una nueva filosofía de administración. Si el personal no comprende en su totalidad esta nueva perspectiva y enfoque, no tardarán en aparecer los problemas.

Tercero, algunos programas de CRM fracasan porque se basan en la tecnología en lugar de basarse en el cliente. La tecnología sólo puede ayudar con la gestión de registros y algunos aspectos del surtido de los pedidos. El resto es responsabilidad de los empleados, que deben entender al cliente y aplicar enfoques personalizados.

Cuarto, los programas de CRM fracasan cuando los clientes sienten que los están “acosando” en lugar de “cortejando”. Tratar de establecer una relación con un cliente desinteresado será más fastidioso que útil. Por ejemplo, el periódico *Dallas Morning News* descubrió que su programa de telemarketing para adquirir suscriptores molestaba a la gente en vez de conquistarla.

Así, aunque los principios de CRM son sólidos, no ha ocurrido lo mismo con la ejecución. Muchos departamentos de marketing han abandonado su uso y están buscando nuevas formas de fortalecer las relaciones con los clientes.

En general, los programas de marketing que usan bases de datos deben diseñarse para aumentar la lealtad de los clientes. Cuando una persona de la recepción de un hotel sabe con anticipación que un viajero de negocios prefiere una habitación de no fumar, una cama tamaño *queen*, y lee *USA Today*, puede ofrecer todos estos elementos al huésped en cuanto llegue. Capacitar a los empleados y recepcionistas de los hoteles en el uso de la base de datos los ayuda a ofrecer una mejor atención, lo cual fomenta la lealtad de los clientes. El departamento de marketing de toda organización puede adaptar estas técnicas para satisfacer las necesidades de sus clientes.

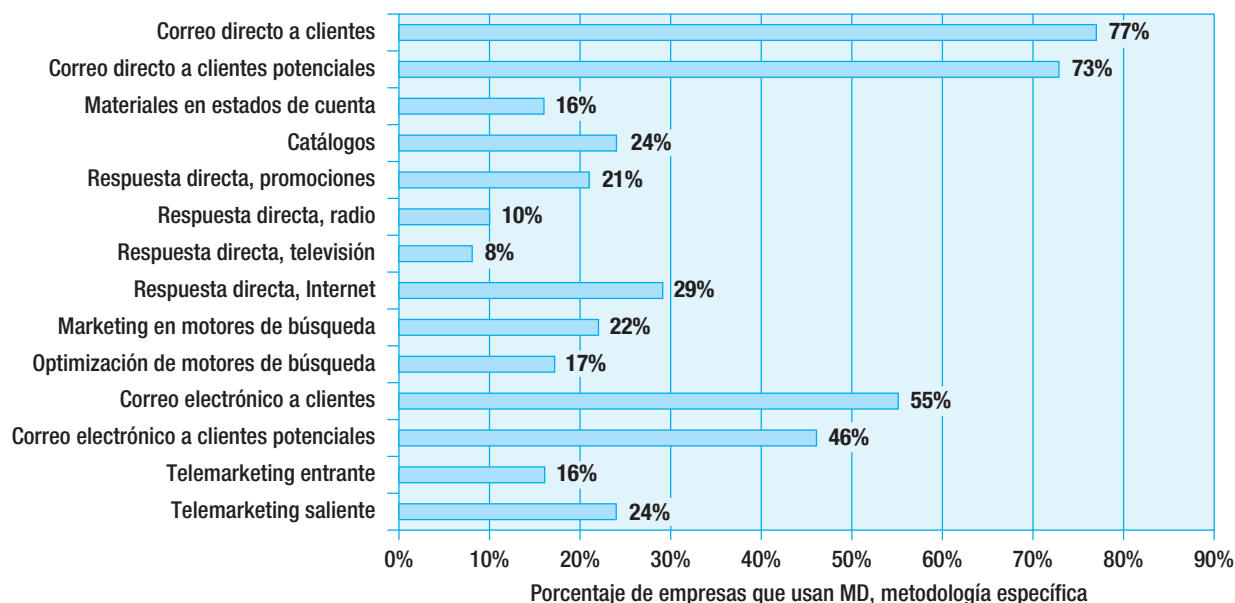
Recuerde que además del marketing de permiso, los programas de frecuencia y los sistemas CRM, el análisis de las bases de datos puede producir otros programas de marketing. Los programas de Internet, la promoción comercial, la promoción para consumidores y otras tácticas de marketing se facilitan con el uso cuidadoso de la base de datos.

## MARKETING DE RESPUESTA DIRECTA

Un programa relacionado estrechamente con el marketing de base de datos es el de respuesta directa. El **marketing de respuesta directa** (o **marketing directo**) consiste en vender productos a los clientes sin usar a otros miembros del canal. La figura 11.10 identifica las formas más usuales de marketing directo y los porcentajes de las empresas que las usan. Observe que el marketing directo se orienta a los clientes actuales, así como a los probables clientes. Según la Asociación de Marketing Directo, alrededor de 60 por ciento de un presupuesto típico de marketing directo se usa para buscar nuevos clientes; el otro 40 por ciento se gasta en retener a los clientes actuales.<sup>19</sup>

Muchas empresas usan múltiples formas de marketing directo para aumentar los índices de respuesta y las ventas. En cada tipo de programa se ofrece un número para llamar sin costo y se incluye la dirección del sitio Web de la empresa para que los consumidores sepan cómo ponerse en contacto para solicitar información adicional y colocar pedidos.<sup>20</sup>

Dell creó una marca que goza de reputación sólida por medio del marketing de respuesta directa. La herramienta principal de marketing directo de Dell es su catálogo. Cada mes se envían por correo varias versiones del catálogo a los clientes actuales y a pequeñas y medianas empresas. El programa del catálogo se complementa con publicidad en televisión centrada ya sea en la marca Dell o en ofertas de respuesta directa. El equipo de marketing de Dell descubrió en fechas recientes que los comerciales de televisión de la empresa tenían un impacto en las ventas mucho mayor de lo que se había previsto. La televisión generaba el mayor número de respuestas, medidas por las llamadas entrantes y las visitas registradas en el sitio Web de la empresa después de ver un anuncio. Dell también coloca anuncios en encartes independientes en periódicos y en la radio. Ambos también han tenido más éxito de lo esperado para llevar visitantes al sitio Web de Dell.<sup>21</sup>



**FIGURA 11.10**  
**Métodos de marketing directo**

Fuente: Richard H. Levey, "Prospects Look Good," *Direct* 16 (1 de diciembre de 2004), pp. 1-5.

Las empresas farmacéuticas usan mucho la publicidad de respuesta directa, en especial la publicidad en televisión y revistas. Un estudio reciente reveló que este método de respuesta directa sí funciona. Los anuncios de medicamentos publicados por las empresas farmacéuticas indujeron a casi una tercera parte de los estadounidenses a preguntar a sus médicos por una marca específica de medicamento y 82 por ciento de los que preguntaron a sus médicos recibieron algún tipo de receta. El medicamento recetado era de la marca anunciada 44 por ciento de las veces; y otro medicamento, 56 por ciento de las veces. En ocasiones, los doctores recetaban tanto la marca anunciada como otra marca.<sup>22</sup>

## CORREO DIRECTO

Como muestra la figura 11.10, el correo sigue siendo la forma más común de marketing directo. El correo directo puede dirigirse tanto a consumidores como a clientes de empresa a empresa. El éxito de un programa de correo directo a menudo queda determinado por la calidad de la lista de correo. Las empresas disponen de dos fuentes para compilar una lista de correo: la base de datos interna de la empresa o una lista comercial.

Cuando se usa la lista interna de la empresa, el departamento de marketing debe analizar detenidamente la lista y separar a los miembros activos de los inactivos. La circular de correo directo que se usa para buscar clientes nuevos es diferente de la que se emplea para adquirir compras repetitivas. Las ofertas de correo directo para particulares (o empresas) que no han comprado recientemente, pero que antes realizaron compras a menudo, producen un índice de respuesta más alto que las que se envían a una lista, proporcionada por un corredor, de direcciones de posibles clientes que nunca han tenido tratos con la empresa.

### Tipos de listas


El método más común de correo directo es comprar una lista, ya sea una lista de respuestas o una lista compilada. Una **lista de respuestas** consta de clientes que han realizado compras o respondido a ofertas de correo directo con anterioridad. Los corredores que venden estas listas proporcionan información sobre la composición de la lista y cuánto gastaron los compradores que figuran en ella. Además, se puede solicitar una "lista actualizada" que contenga los nombres de personas que han respondido en los últimos 30 días. Con base en el análisis del carácter reciente, que se explicó en la sección anterior, es más probable que las personas que aparecen en la lista actualizada realicen compras. Este tipo de lista cuesta más, quizá hasta 250 dólares por millar, en tanto que lista de respuestas normal se puede vender en 100 dólares por millar.

Fuente: Cortesía de Pearson Learning Photo Studio.



Una de las claves de una campaña exitosa de correo directo es contar con una buena lista de destinatarios.

Diamond Security & Communications envió esta circular de correo directo.



**Diamond Security & Communications, Inc.**  
318-322-0880  
www.diamondsecurity.biz  
1305 HATCHDOCHES STREET - WEST MONROE, LOUISIANA

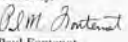
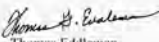


**Keep this letter!**  
**It's worth more than \$250**  
**if you act before January 15, 2004!**

Congratulations! You've been chosen as one of a few select homeowners to receive this special coupon valued at \$250! As you've heard on television, radio, and in the newspaper, Diamond Security and Communications, northeast Louisiana's fastest growing security company, is offering their most popular home security system for only \$99.95 installed! Well, if you act now, not only will you get this incredible home security system by First Alert for an amazing price, you'll also get two 3-button remote controls absolutely free!

That's right! Free! But you must act now. This offer by Diamond Security and Communications is available only to homeowners and business owners who agree to a 48 month monitoring contract with Diamond (only \$29.95/month) before January 15, 2004! That's less than a month away, so call now! And don't forget to present the coupon below for two 3-button remotes, absolutely FREE!

By the way, if you already have a security system, you can still save with a Diamond Security monitoring contract. Switch to Diamond before January 15, 2004, and we'll give you the first three months FREE with a 24 month contract (at only \$18/month). Use that money to pay off Christmas or other recurring bills!

Don't let this valuable offer get away! Call us at 322-0880, or 1-866-790-0880 and SAVE! We're looking forward to meeting you and helping make your home even more valuable and secure.

Sincerely,  
 Paul Fontenot  
 Thomas Eddleman  
 Diamond Security & Communications, Inc.  


P.S. Don't miss this chance to increase the value of your home, while bringing you and your loved ones peace of mind! This offer expires January 15, 2004! Call now 322-0880, or 1-866-790-0880!

---

Diamond Security & Communications - Valuable Coupon

**Retail Value: \$250!**  
Present this coupon for  
**TWO FREE REMOTE CONTROLS!!!**

Order your home security system for only \$99.95 installed\*, and get two FREE 3-button remotes!

Call 322-0880, or 1-866-790-0880.  
Hurry, offer ends January 15, 2004!

\*For home owners and business owners with approved credit; 48 month monitoring contract (\$29.95/mo.) required.  
Coupon must be presented at time of order.

Fuente: Cortesía de Sartor Associates, Inc.

El segundo tipo de lista, la **lista compilada**, proporciona información sobre consumidores que satisfacen un perfil demográfico específico. La desventaja de una lista compilada es que aunque algunos pueden encajar en una categoría demográfica, alrededor de sólo la mitad de los estadounidenses compran artículos por correo.

Tanto las listas de respuestas como las listas compiladas se comparan con la lista interna de la empresa para eliminar varias entradas del mismo nombre. Los clientes actuales deben recibir volantes diferentes de correo directo que las personas que no son clientes o los clientes que no han realizado compras recientemente.

### Ventajas del correo directo

La ventaja principal del correo directo es que es muy sencillo dirigir la correspondencia a diversos grupos de consumidores. El impacto se puede medir con facilidad. El equipo de marketing

compara el número de envíos postales con el número de respuestas. El equipo puede probar cada componente de la campaña de correo directo, como el tipo de oferta, el texto del anuncio, los gráficos utilizados, el color y el tamaño del paquete postal.

El correo directo es un impulsor importante de las ventas en Internet. Un estudio reciente realizado por Pitney Bowes reveló que el correo directo es la herramienta principal para promover sitios Web empresariales. Setenta por ciento de las empresas con ventas anuales de por lo menos un millón de dólares usaron el correo directo para anunciar su sitio Web. Además, 43 por ciento de las ventas de Internet se originaron en algún tipo de correo directo.<sup>23</sup>

### Desventajas del correo directo

La saturación es la desventaja principal del correo directo. La mayoría de los consumidores reciben numerosas ofertas de correo directo todos los días. Por tanto, uno de los aspectos fundamentales del marketing directo es asegurarse que sólo las personas que representan posibilidades viables reciban la correspondencia. Otra desventaja es el costo, en especial si el programa no identifica cuidadosa y correctamente a los clientes potenciales.

La tecnología del marketing directo ha mejorado mucho. Los envíos pueden personalizarse para cada receptor mediante el **mensaje digital directo a impresión**, un programa informático que ordena a la computadora que envíe un mensaje hecho a la medida. Los mensajes digitalizados de este tipo son populares en el sector de empresa a empresa, donde hay menos clientes con los cuales comunicarse que en los mercados de consumidores. Enviar un mensaje personalizado a cada cliente empresarial puede ayudar a que el mensaje sea visto. El gasto en el software limita el número de empresas que pueden costearlo.<sup>24</sup>

## CATÁLOGOS

Muchos consumidores disfrutan de los catálogos, y los examinan durante su tiempo libre. Los catálogos tienen un efecto más duradero porque los consumidores los conservan y comparten. Los catálogos son una táctica de marketing de respuesta directa que ejerce poca presión y da tiempo a los consumidores para considerar los productos y los precios. Muchos profesionales de marketing creen que las compras en Internet han sustituido a las compras por catálogo; sin embargo, estudios realizados por el Servicio Postal de Estados Unidos revelan que aunque el número de consumidores que compran en Internet ha aumentado, los consumidores siguen prefiriendo recibir catálogos por correo. En muchos casos, recibir un catálogo es el primer paso del ciclo de compra.<sup>25</sup>

Para tener éxito en las ventas por catálogo se necesita una base de datos mejorada. Muchas empresas de ventas por catálogo, como L.L. Bean, Spiegel y JCPenney, crean catálogos especializados dirigidos a segmentos específicos del mercado. Los artículos tienen menor costo y mayor rendimiento, porque se dirigen a segmentos individuales del mercado.

Los catálogos son herramientas de venta esenciales en muchos programas de marketing de empresa a empresa. Proporcionan información más completa a los miembros del centro de compras y detalles de los precios al agente de compras. Cuando se combinan con Internet, los programas de catálogo establecen una fuerte conexión con cada cliente.

## MEDIOS DE RESPUESTA DIRECTA

La televisión, la radio, las revistas y los periódicos son herramientas comunes de la publicidad de respuesta directa. Los comerciales de respuesta directa se presentan en muchos canales y estaciones. A menudo, estos comerciales duran un poco más (60 segundos), lo que da al posible comprador tiempo para ir por un bolígrafo para anotar el número para llamar sin costo, la dirección o el sitio Web. A menudo se usa información de contacto fácil de recordar, como “1-800-Go-Green” o “www.gogreen.com”. El formato de respuesta se repite con frecuencia para ayudar al cliente a recordar cómo responder. El anuncio suele terminar pidiendo al cliente que “llame ahora mismo”.

La televisión también transmite infomerciales. Los sistemas de televisión por cable y vía satélite han conducido a la creación de numerosos canales de respuesta directa, como *Home Shopping Network*, que es uno de los ejemplos más exitosos. El canal es, en esencia, una estación de infomerciales que transmite las 24 horas del día. Otros canales anuncian joyas, alimentos y otros artículos.

La segunda forma de infomercial de respuesta directa se graba y transmite en estaciones más tradicionales. Muchas veces, estos programas se transmiten a altas horas de la noche. Otros se colocan en espacios donde las tarifas de transmisión de un programa de 30 minutos son bajas.

Las técnicas de respuesta directa también se usan en estaciones de radio, revistas y periódicos. La radio no tiene el alcance de la televisión, pero se puede orientar según el tipo de formato de la estación. Los anuncios de radio deben repetir el número de respuesta con frecuencia para que los consumidores se comuniquen.

Los medios impresos pueden enviarse a varios segmentos del mercado. Los anuncios en periódicos pueden contener información sobre sitios Web y otros formatos de respuesta rápida. Lo mismo aplica a las revistas. Ambos proporcionan información del sitio Web y números para llamar sin costo.<sup>26</sup>

## INTERNET

Internet se ha vuelto un medio valioso de marketing directo. No sólo permite a los consumidores responder a los anuncios colocados en un sitio Web sin intermediarios, sino que es posible colocar anuncios de respuesta directa en motores de búsqueda y usarlos en mensajes de correo electrónico.

Observe en la figura 11.10 que el correo electrónico es la tercera forma de marketing de respuesta directa que se emplea con mayor frecuencia. El correo electrónico constituye un método rentable para comunicarse con los posibles clientes. También proporciona un medio para fomentar las relaciones con los clientes actuales mediante la personalización de la comunicación y la presentación de ofertas de marketing adaptadas a las necesidades y deseos de cada consumidor.

La colocación de anuncio en motores de búsqueda y el uso de procedimientos de optimización de los motores de búsqueda permiten a las empresas hacer ofertas de respuesta directa a los particulares y empresas que desean comprar un producto específico. Un anuncio de respuesta directa de árboles frutales que aparece cuando una persona teclea “manzanos” es considerablemente más eficaz. Lo mismo ocurre con un agente de compras que escribe “muebles para computadora”.

## MEDIOS ALTERNATIVOS

Los programas de marketing directo que usan medios alternativos representan nuevas formas de llegar a los consumidores. Los **programas de insertos dentro del paquete (PIP**, del inglés *package insert programs*) son materiales que se colocan en los pedidos, como cuando un club



Valpak ofrece a las empresas un método único para llegar a los clientes y aumentar las probabilidades de que éstos realicen compras.

plero, cuando un cliente llama a una institución hipotecaria por un cargo moratorio, se puede invitar a la persona a inscribirse en un programa de pago directo, lo cual significa que el cliente no tiene que preocuparse por los posibles retrasos en el correo.

El método menos popular de marketing directo es el telemarketing saliente. Las llamadas a los consumidores que no las esperan producen pocos compradores y alejan a muchas personas. Se han aprobado leyes sobre listas de “no llamar”, que permiten a una persona u organización designar un número telefónico al que no pueden llamar las organizaciones mercantiles que usan programas de telemarketing, con el fin de reducir el número de llamadas que recibe una persona. Muchos incluso se oponen a las llamadas de las empresas con las que tienen relaciones comerciales.

El telemarketing saliente de respuesta directa es más exitoso cuando se relaciona con una base de datos y establece comunicación con clientes o posibles clientes. Un programa de telemarketing saliente que establece contacto con clientes que no han comprado en un año puede lograr que estos clientes vuelvan y averiguar por qué no han realizado compras últimamente. Se puede llamar a una empresa que compró una copiadora para ver si le interesa un contrato de suministro de papel y tinta.

## IMPLICACIONES INTERNACIONALES

El marketing de base de datos enfrenta los mismos retos que otros aspectos del programa de CIM cuando una empresa opera en el ámbito internacional. Éstos incluyen diferencias en tecnología, que dificultan la recolección y análisis de los datos, debido a problemas como el idioma y la disponibilidad de Internet. Además, las leyes locales pueden limitar los medios en que se puede recopilar información, así como los tipos de información que una empresa busca o comparte con otras compañías.

En muchas partes del mundo, los clientes pueden vivir a pocos kilómetros de distancia y, sin embargo, al mismo tiempo encontrarse en otro país. Por ejemplo, la Unión Europea está formada por muchos países circunvecinos. Por lo tanto, deben tomarse decisiones en cuanto a si los datos serán específicos de cada país.

de discos incluye formularios de pedido de respuesta directa para artículos de joyería, cheques personalizados o reproductores de CD en un paquete de discos compactos o cintas. Los **materiales adicionales** son aquellos que se colocan con el catálogo o correspondencia directa de otra empresa, como los materiales de marketing adicionales que se envían con el catálogo de un club de discos. Los **materiales en estados de cuenta** son ofertas de correo directo colocadas dentro de un estado de cuenta o factura. Los estados de cuenta de las tarjetas de crédito, las facturas de servicios públicos y muchos otros tipos de estados de cuenta contienen una o más ofertas de correo directo. Un **paquete de tarjetas** es un conjunto de entre 20 y 50 tarjetas comerciales de respuestas, normalmente de 9 por 13 centímetros, que se colocan en una bolsa de plástico. Estas tarjetas se envían a los consumidores o como parte de un programa de empresa a empresa.<sup>27</sup> Valpak ofrece otro programa exitoso de medios alternativos que crea lo que se conoce como productos de “correo directo cooperativo”. Los anunciantes colocan anuncios en su sobre llamado “El sobre azul de los ahorros”. Los gastos de correo se comparten entre los anunciantes. Las respuestas de los consumidores han sido favorables y numerosas.

## TELEMARKETING

El telemarketing tiene lugar de dos maneras: entrante y saliente. El telemarketing entrante ocurre cuando una persona inicia una llamada a una empresa. Cuando un cliente coloca un pedido, se pueden ofrecer otros productos o servicios para realizar ventas cruzadas. Muchas veces, las llamadas entrantes tienen lugar porque el cliente tiene una queja o problema. El marketing de respuesta directa puede usarse para ofrecer al cliente un método para resolver un problema. Por ejemplo,

Los programas como el marketing de permiso, frecuencia y CRM están sujetos a restricciones legales, así como a diferencias culturales. En algunos casos, gozan de gran aceptación. Así ocurre en el caso del marketing de permiso en Japón. En muchas culturas asiáticas, dar obsequios tiene un significado especial. Esto puede incluir lazos más fuertes entre clientes y empresas.

Los programas de marketing directo también deben adaptarse a las condiciones locales. El acceso a los sistemas de distribución de correo quizá sea más fácil en algunos países que en otros. Lo mismo aplica a los sistemas telefónicos, acceso a Internet y otras tecnologías. Los infomerciales pueden no ser posibles en países con sistemas de televisión estatal. El equipo de marketing de una empresa debe tomar en consideración todas las condiciones locales, jurídicas, sociales, culturales, tecnológicas y competitivas antes de embarcarse en un programa internacional de marketing de base de datos o marketing directo.

## RESUMEN

El marketing de base de datos se ha convertido en un elemento vital de la creación de un programa completo de CIM. Las dos actividades fundamentales que se llevan a cabo en el nivel más general (identificar a los clientes y establecer relaciones con ellos) tienen impacto en otras numerosas tareas de CIM. Evidentemente, es más rentable y económico conservar a los clientes existentes que buscar continuamente clientes nuevos. Además, el mensaje debe cambiar cuando la comunicación se dirige a clientes leales desde hace mucho tiempo.

La construcción de un almacén de datos comienza recopilando los datos que usará el departamento de marketing. Además de la información básica, como nombre y dirección postal y de correo electrónico del cliente, deben obtenerse otros datos esenciales que incluyan el historial de compras y las preferencias del cliente. *Geocodificación* es el proceso de agregar códigos geográficos a los registros de los clientes, lo cual ayuda a seleccionar los medios y crear mensajes dirigidos a grupos específicos.

La codificación y análisis de las bases de datos conduce al análisis del valor vitalicio de clientes y grupos de clientes, o al análisis RFM de las pautas de gasto de los clientes, o ambas cosas. Los programas de minería de datos suponen la elaboración de perfiles de segmentos de clientes o la preparación de modelos que pronostican los comportamientos futuros de compra con base en las compras anteriores. La información recopilada de la codificación y minería de datos conduce a la creación de programas y comunicación de marketing que se basan en estos datos.

Los programas de comunicación de marketing que utilizan bases de datos se facilitan por códigos de identificación eficaces que permiten la personalización de los mensajes e interacciones. Un

programa eficaz de comunicación creada con bases de datos depende de los perfiles de los clientes, combinados con otra información disponible relativa a clientes específicos. Los programas de telemarketing entrante, búsqueda selectiva, publicidad y segmentos de valor vitalicio se adaptan a cada cliente.

Los programas de marketing de base de datos incluyen el marketing de permiso, los programas de frecuencia y los sistemas CRM. El marketing de permiso es un método de venta en el que el cliente accede a recibir materiales promocionales a cambio de diversos incentivos. Los programas de frecuencia son incentivos que los clientes reciben por compras recurrentes. Ambos se diseñan para crear lealtad de los clientes con el transcurso del tiempo. CRM tiene el propósito de crear lealtad y lazos a largo plazo con los clientes mediante el uso de detalles personales facilitados por la tecnología.

El marketing de respuesta directa (o directo) se relaciona estrechamente con el marketing de base de datos. Estas campañas se pueden realizar por correo, catálogo, teléfono, medios masivos de información, Internet o correo electrónico. Los programas de correo directo siguen siendo muy populares, pero los programas de telemarketing saliente cada vez son más impopulares.

En la nueva era de la comunicación de marketing, se puede argumentar que los consumidores desean mayor intimidad con las empresas que los atienden. Se sienten atraídos hacia empresas que dedican tiempo a establecer relaciones por medio de la calidad, la comunicación personalizada y los programas de marketing. Es probable que esta tendencia continúe y los equipos de marketing exitosos deban seguir destacando los métodos para identificar a los clientes y personalizar las relaciones con ellos.

## TÉRMINOS CLAVE

**administración de las relaciones con los clientes (CRM)** Programas diseñados para crear lealtad y lazos a largo plazo con los clientes mediante el uso de un detalle personal facilitado por la tecnología.

**almacén de datos** El lugar donde se conservan los datos de los clientes.

**análisis RFM** El uso de carácter reciente, frecuencia y cifras monetarias para pronosticar el comportamiento de los consumidores.

**búsqueda selectiva** El proceso de búsqueda de información específica en una base de datos para propósitos de marketing.

**empowerment** Los consumidores creen que tienen poder a lo largo de la relación entre el vendedor y el consumidor y no sólo al principio cuando accedieron a inscribirse en un programa de frecuencia.

**geocodificación** Agregar códigos geográficos a los registros de los clientes para que sea posible localizar sus direcciones en un mapa.

**lista compilada** Una lista que contiene información sobre consumidores que satisfacen un perfil demográfico específico.

**lista de respuestas** Una lista de clientes que han realizado compras o que han respondido a ofertas de correo directo con anterioridad.

**marketing de permiso** Una forma de marketing de base de datos en la cual la empresa envía materiales promocionales a los clientes que autorizan a la empresa para ello.

**marketing de respuesta directa (o directo)** Vender productos a clientes sin el uso de otros miembros del canal.

**materiales adicionales** Materiales de marketing que se colocan en el catálogo o circular de correo directo de otra empresa.

**materiales en estados de cuenta** Ofertas de correo directo colocados dentro de un estado de cuenta o factura.

**mensaje digital directo a impresión** Programa informático que ordena a la computadora crear un mensaje de correo directo hecho a la medida de las necesidades de un cliente.

**minería de datos** El proceso de búsqueda en una base de datos para desarrollar un perfil de los mejores clientes de la empresa.

**paquete de tarjetas** Un grupo de entre 20 y 50 tarjetas comerciales de respuestas, normalmente de 9 por 13 centímetros, que se colocan en una bolsa de plástico y se envían por correo.

**participación de cliente** El porcentaje de gastos que un cliente realiza en una empresa particular en comparación con los gastos totales en esa categoría de producto.

**programa de frecuencia (o lealtad)** Programa de marketing diseñado para promover la lealtad o las compras frecuentes de la misma marca (o empresa).

**programas de insertos dentro del paquete (PIP)** Materiales de marketing colocados en paquetes de pedidos.

**reciprocidad** Sentido de obligación hacia la empresa que es resultado de recibir ofertas especiales o incentivos, como regalos.

**valor vitalicio** Ingresos por ventas generadas por un cliente a lo largo de la existencia de su relación con una empresa.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Cuáles dos actividades forman parte de un programa exitoso de marketing de base de datos?
2. ¿Qué es un almacén de datos? ¿Qué diferencia hay entre una base de datos de operación y una base de datos de marketing?
3. Mencione los pasos que se requieren para crear un almacén de datos.
4. ¿Qué es geocodificación?
5. Defina valor vitalicio. ¿Cómo se determina?
6. ¿Qué significa RFM? Explique qué describe un código RFM.
7. ¿Cuáles son las dos funciones principales de la minería de datos?
8. Explique la importancia de los códigos de identificación en la comunicación de marketing creadas con bases de datos.
9. Explique los roles que la información sobre perfiles de consumidores desempeñan en el telemarketing entrantes, la búsqueda selectiva y la publicidad.
10. Describa un programa de marketing de permiso. ¿Cuáles son los principales beneficios de este método?
11. ¿Cuáles son las claves de un programa eficaz de marketing de permiso?
12. Describa un programa de frecuencia. ¿Qué tipo de usuario produce los mejores beneficios en un programa de este tipo: los usuarios cuya frecuencia de compra es alta, media o baja?
13. ¿Qué es la administración de las relaciones con los clientes? Explique por qué la mayoría de los programas de CRM no han tenido éxito.
14. ¿Qué se entiende por el término “participación de cliente”?
15. ¿Qué es el marketing de respuesta directa?
16. Explique cómo se usan las listas de respuestas y las listas compiladas en los programas de correo directo.
17. ¿Por qué los mensajes digitales directos a impresión son populares en el marketing directo de empresa a empresa?
18. Explique las dos maneras en que los infomerciales se presentan como parte de un programa de respuesta directa.
19. Describa el uso de los programas de insertos dentro de paquetes, materiales adicionales, materiales en estados de cuenta y paquetes de tarjetas en el marketing de respuesta directa.
20. ¿Qué es una lista de “no llamar”? ¿Cómo se relaciona con el telemarketing saliente?

## EJERCICIOS DE PENSAMIENTO CRÍTICO

### Preguntas para análisis

1. Suponga que usted es el ejecutivo de cuenta de una agencia de marketing de base de datos. Una tienda de música le ha pedido que cree una base de datos para la empresa. ¿Cómo haría para construir un almacén de datos? ¿Qué información debe incluir la base de datos? ¿Dónde y cómo obtendría los datos?
2. Repase la sección titulada “Valor vitalicio” y estudie la figura 11.3, que presenta datos del valor vitalicio de los clientes que figuran en la base de datos de Lilly Fashions. El gerente de Lilly Fashions sabe que cada cliente de la base genera en promedio 220.60 dólares de utilidades en el transcurso de 3 años. Para fomentar la lealtad, retención y mayor gasto, el gerente ha decidido dedicar 30 dólares al año, por cliente, a este esfuerzo. Con base en el material presentado en este capítulo, ¿qué tipo de marketing y campaña de retención recomendaría usted a Lilly Fashions? Justifique sus recomendaciones.
3. Lilly Fashions tiene una base de datos de clientes. Esto significa que el equipo de marketing puede usar la minería de datos para mejorar sus campañas de marketing. Proponga formas en que puede usarse para crear programas de marketing dirigidos a los clientes actuales de la compañía. ¿Cómo pueden atraerse nuevos clientes mediante la minería de datos?
4. ForeverWed vende artículos para boda en Internet a particulares, así como a coordinadores y planificadores de bodas. Vaya al sitio Web de la empresa en [www.foreverwed.com](http://www.foreverwed.com). ForeverWed entiende que la comunicación personalizada con los visitantes de su sitio Web son importantes para crear relaciones y ventas. Revise los conceptos presentados en la sección “Comunicación de marketing generada por bases de datos”. ¿Qué medidas debe adoptar la empresa para crear comunicación basada en datos con los visitantes del sitio Web, así como con las personas que realizan una compra?
5. Con la información proporcionada en la pregunta anterior, explique cómo ForeverWed podría establecer un programa de

marketing de permiso. ¿Cómo puede el equipo de marketing estimular a las personas para que otorguen su autorización para recibir materiales de marketing por correo electrónico? Una vez que la empresa cuenta con la autorización del cliente, ¿cómo puede continuar la relación para que resulte beneficioso tanto para el consumidor como para ForeverWed?

6. Una razón importante para establecer un programa de frecuencia es alentar a los clientes a ser leales con una empresa o marca. Para cada uno de los siguientes productos, analice los méritos de un programa de frecuencia. ¿Qué tipos de incentivos se necesitarían para que los clientes se inscribieran en un club de frecuencia y luego participaran en el programa?
  - a. Restaurante local.
  - b. Taller de reparación de automóviles.
  - c. Servicio de impresión.
  - d. Tienda de ropa.
7. Examine las formas de marketing de respuesta directa que se muestran en el gráfico de la figura 11.10. ¿A cuáles de éstas ha respondido usted anteriormente? ¿Cuáles tienen más probabilidades de influir en una decisión de compra? ¿Cuáles tienen menos probabilidades? Analice el tipo de oferta y anuncio de respuesta directa que influyen en sus decisiones de compra.
8. Suponga que ForeverWed desea usar publicidad de respuesta directa para lograr dos objetivos: 1) vender mercancía especí-

fica y 2) estimular a las personas para que visiten el sitio Web. ¿Qué tipos de publicidad de respuesta directa serían los más eficaces? ¿Por qué? ¿Qué tipo de oferta de respuesta directa debe presentar ForeverWed?

9. Examine los métodos de marketing directo destacados en la figura 11.10. Evalúe cada método con los siguientes tipos de empresas. ¿Cuáles serían los mejores? ¿Cuáles no funcionarían bien? Justifique sus respuestas.
  - a. Zapatería.
  - b. Tienda de artículos deportivos.
  - c. Minorista de artículos de mercadería por Internet (sólo vende por Internet).
  - d. Fabricante de latas de estaño para empresas procesadoras de alimentos.
10. Forme un grupo de cuatro o cinco estudiantes. Pida a cada persona del grupo que mencione los catálogos que hayan llegado a su domicilio en las últimas dos semanas. Solicite a cada persona que explique por qué recibe ciertos catálogos. A continuación, analicen la frecuencia con que cada uno de ustedes ordena algo de un catálogo y cómo levanta el pedido. ¿Hay alguien del grupo que se conecte a Internet debido a la información proporcionada en el catálogo o que haga un pedido del catálogo después de haber visitado el sitio Web? Explique la importancia que tiene para usted el marketing de catálogo y cuál cree usted que sea el futuro de este tipo de marketing.

## EJERCICIOS DE APRENDIZAJE INTEGRADO

1. Elija una empresa que venda pantalones vaqueros. Vaya al sitio Web de la empresa. ¿Qué indicios nota usted del uso de marketing de base de datos y personalización del sitio Web? Describa un programa de marketing de base de datos que la empresa podría usar.
2. Vaya al sitio Web de Scotts Miracle Gro en [www.scott.com](http://www.scott.com). ¿Qué indicios observa usted del uso de marketing de base de datos y personalización? Repase los conceptos presentados en la sección “Comunicación de marketing generada por bases de datos”. ¿Qué medidas debe adoptar Scotts para crear comunicación basada en datos con los visitantes del sitio Web, así como con personas que realizan compras?
3. Varias empresas se especializan en marketing de base de datos. Imagine que usted es el gerente de una pequeña cadena de 25 restaurantes. Examine el sitio Web de cada una de las siguientes empresas. Resuma lo que cada empresa ofrece. ¿Cuál sería la mejor para su empresa? ¿Por qué?
  - a. Database Marketing Solutions ([www.database-marketing.com](http://www.database-marketing.com))
  - b. Advanced Marketing Consultants ([www.marketing-principles.com](http://www.marketing-principles.com))
  - c. Dovetail ([www.dovetaildatabase.com](http://www.dovetaildatabase.com))
4. *DM News* es una publicación especializada en programas de marketing de base de datos y administración de las relaciones con los clientes. Vaya al sitio Web en [www.dmnews.com](http://www.dmnews.com). ¿Qué tipo de información está disponible en el sitio? ¿Cómo podría ayudar dicha información a las empresas que tienen programas de marketing de base de datos y programas de CRM? Obtenga acceso a uno de los artículos de la publicación y léalo. Redacte un párrafo sobre lo que aprendió.
5. CentricData es una empresa de marketing de base de datos que se especializa en comerciantes minoristas de tamaño mediano a grande. Vaya al sitio Web en [www.centricdata.com](http://www.centricdata.com). ¿Qué tipo de servicios ofrece? ¿Cómo puede esta empresa ayudar a una tienda minorista a desarrollar un programa de marketing de base de datos?
6. La Asociación de Marketing Directo (DMA, del inglés *Direct Marketing Association*) es una asociación global de empresas mercantiles y organizaciones sin fines de lucro que usan herramientas y técnicas de marketing directo. Vaya al sitio Web de la asociación en [www.the-dma.org](http://www.the-dma.org). ¿Qué servicios ofrece DMA a sus socios? ¿Qué valor tendrían para una empresa que quisiera establecer un programa de marketing de respuesta directa?
7. Una clave fundamental del éxito del marketing directo es la calidad de la lista empleada. Una empresa que se especializa en compilar listas es US Data Corporation. Vaya al sitio Web de la empresa en [www.usdatacorporation.com](http://www.usdatacorporation.com). ¿Qué tipos de lista ofrece la empresa? Acceda a una de las listas y describa cómo puede compilarse dicha lista. Explique cómo una empresa podría usar a US Data Corporation para una campaña de marketing de respuesta directa.
8. Casi todos los hoteles tienen cierto tipo de programas de frecuencia o lealtad. Examine los programas de lealtad de los siguientes hoteles. Analice cada uno de ellos. ¿Cuáles son mejores? ¿Por qué?
  - a. Best Western ([www.bestwestern.com](http://www.bestwestern.com))
  - b. Days Inn ([www.daysinn.com](http://www.daysinn.com))
  - c. Doubletree Inn ([doubletree.hilton.com](http://doubletree.hilton.com))
  - d. Marriott ([www.marriott.com](http://www.marriott.com))
  - e. Radisson ([www.radisson.com](http://www.radisson.com))
  - f. Wyndham Hotels & Resorts ([www.wyndham.com](http://www.wyndham.com))



## PROYECTO DEL ESTUDIANTE

### Rincón creativo

Lilly Fashions vende ropa de moda con precios dentro del nivel medio a alto, a mujeres de entre 15 y 30 años de edad. Lilly desea aprovechar los conceptos de marketing de base de datos y marketing de respuesta directa. Diseñe un anuncio de periódico que invite a las mujeres del mercado objetivo de la empresa a visitar la tienda minorista e inscribirse en el programa de base de datos de Lilly. Además, diseñe una circular que se enviará por correo directo a las personas que ya están registradas en la base de datos, pero

que no han realizado ninguna compra en los últimos tres meses. Diseñe un mensaje de correo electrónico para enviarlo a los miembros de la base de datos el día del cumpleaños de la persona con el fin de ofrecerle una comida gratis en un restaurante local. Todo lo que tendría que hacer es ir a la tienda a recoger el vale de comida. Se trata de una promoción conjunta con el restaurante, que comparte el costo de la promoción. Por tanto, en la carta que se enviará por correo electrónico también debe incluirse el nombre del restaurante.

## CASO 1 EL EJEMPLO DE LOS MEJORES

La aventura empresarial de George Coffman siguió una pauta similar a la de muchas otras empresas de reciente creación. George estaba cada vez más cansado de responder a un supervisor que no respetaba y que, en su opinión personal, carecía de los conocimientos necesarios para dirigir el departamento. Al mismo tiempo, empezó a darle vueltas a una idea en la cabeza: ¿y si fundaba una empresa que fuera, en esencia, una versión masculina de Lillian Vernon? A fin de cuentas, Lillian Vernon había sido designada para formar parte del Salón de la Fama de Marketing Directo en 1994 y a la fecha continuaba prosperando.

En lugar de usar el nombre de una persona, George optó por llamar a su empresa Maximus. Creía que el nombre evocaba imágenes de virilidad y masculinidad. La gama de productos ofrecidos por Lillian Vernon incluye regalos personalizados, artículos de vacaciones, productos para el hogar y la oficina, productos para el jardín y actividades al aire libre, bolsos, joyería y accesorios, y juguetes. Maximus ofrecería muchos de los mismos productos, pero destacando los productos masculinos para el hogar y la oficina y las modas deportivas para hombres.

La evolución de Lillian Vernon era especialmente interesante para George. La señora Vernon había comenzado su empresa personalizando artículos para mujeres en la cochera de su casa. Al principio, se anunció en revistas para conseguir clientela. Con el tiempo, su empresa creció hasta el punto en que fue necesario crear un catálogo completo. Un gran número de las ventas procedían de los pedidos que recibían de personas que llamaban a la empresa. Conforme fueron apareciendo las nuevas tecnologías, Lillian Vernon se expandió a sitios Web, algunas tiendas minoristas y comunicación en Internet.

Maximus seguiría una ruta similar. Los primeros artículos que ofrecería serían ropa deportiva personalizada, centrada en la ca-

cería, la pesca y otras actividades al aire libre. George creía que a muchos cazadores y pescadores les agradaría ver sus iniciales grabadas en botas, chaquetas, calcetines térmicos y otros artículos. Comenzaría por anunciarse en *Field and Stream* y otras revistas parecidas. También trataría de buscar la manera de llegar a las mujeres que quisieran adquirir este tipo de artículos como regalos para el Día del Padre, Navidad y celebraciones de cumpleaños.

La idea era ampliarse hacia otras líneas a medida que la marca adquiriera reconocimiento. El primer mercado objetivo, los hombres deportistas, se expandiría con el tiempo a hombres que prefirieran otras actividades, como la jardinería. Además, trataría de captar a quienes tuvieran oficinas en el hogar y quisieran personalizar el espacio.

George expuso su idea a varias empresas de capital de inversión. Logró atraer a algunos inversionistas y los convenció de que aportaran los fondos para constituir Maximus y poner en marcha los primeros programas de publicidad y promoción. Los inversionistas insistieron en que George pensara en la posibilidad de establecer un programa de marketing de base de datos como parte de las actividades iniciales de la empresa.

1. ¿Cómo puede George recopilar nombres y direcciones postales y de correo electrónico de los posibles clientes?
2. ¿Qué tipos de comunicación de marketing generada con la base de datos serán más apropiados para Maximus?
3. ¿Puede Maximus utilizar un programa de marketing de permiso o un programa de frecuencia? De ser así, ¿cómo?
4. Usando el sitio Web de Lillian Vernon como guía ([www.lillianvernon.com](http://www.lillianvernon.com)), prepare la pantalla de inicio de un sitio Web para Maximus.

## CASO 2 LINCOLN MEDICAL SUPPLY

Sara Holmes acaba de asumir una doble función en su trabajo en Lincoln Medical Supply. Va a estar a cargo de la base de datos de la empresa y también actuará como enlace con la empresa de publicidad y el grupo de marketing que preparan la promoción de la organización. Se le informó a Sara que sus opiniones se tomarían muy en cuenta para tomar decisiones fundamentales respecto al tamaño y alcance de la empresa en los próximos años.

Lincoln Medical Supply se localiza en Lincoln, Nebraska. La empresa atiende tanto al mercado minorista como al sector de empresa a empresa; vende y repara varios tipos de equipo médico, desde artículos tan elementales como tobilleras elásticas hasta aparatos complejos como los monitores fetales. La empresa ha tenido mucho éxito debido simplemente a la fuerte demanda de varios de sus productos, pero al equipo de dirección le preocupa que nunca se haya establecido un plan de marketing coherente.

Le dijeron a Sara que la empresa tenía tres grupos básicos de clientes:

- Compradores que iban a las tiendas minoristas.
- Consultorios médicos.
- Hospitales.

Los clientes minoristas compraban los artículos de menor costo y más sencillos, como soportes elásticos, vendas y compre-

sas frías. Los médicos compraban equipo más complejo y también proporcionaban referencias de pacientes. Los hospitales ordenaban los artículos más caros. Cada tipo de cliente generaba una fuente constante de ingresos para la organización.

El primer reto de Sara consistía en crear una base de datos para cada tipo de cliente. Las posibles fuentes de información de los clientes minoristas eran los formularios de seguros (muchos de ellos presentaban una solicitud para que el seguro pagara los productos adquiridos) y la información que se solicitaba a cada persona para llenar las notas de venta. Los consultorios médicos podían ser grandes fuentes de información, pero la empresa a menudo tenía que “presionar” al personal para que le proporcionara estadísticas sobre el número de pacientes, tipos de gastos y otros datos fundamentales. Los hospitales podían evaluarse con base en los informes internos de la empresa y mediante el acceso a datos de fuentes externas.

Siguiendo la simple generación de datos, Sara necesitaba decidir si toda esta información debía compilarse en un almacén de datos general, o si debía separarse según el tipo de cliente. Por supuesto, las necesidades de cada grupo eran diferentes y, por tanto, lo más probable era que las tácticas de marketing empleadas con cada tipo de cliente también varían. Al mismo tiempo, Sara quería enviar un mensaje coherente de que Lincoln Medical Supply sólo vendía productos de alta calidad y ofrecía excelentes ventajas en cuanto al servicio. Sabía que el



Fuente: Cortesía de Ron May, Pearson Education/PH College.

Lincoln Medical Supply vende equipo médico complejo, así como suministros médicos sencillos, como soportes ortopédicos.

nombre “Lincoln” no ayudaba, porque muchas empresas de la ciudad usaban ese nombre (por ejemplo, Lincoln Electric Supply, Lincoln Party Favors, etcétera).

Sara sostuvo una reunión con el equipo de marketing. El grupo le comunicó que el objetivo principal era crear más valor capital de marca en el nombre, porque había una nueva casa de suministros médicos que acababa de abrir sus puertas cerca de uno los hospitales más grandes de Lincoln. A continuación, los líderes de la empresa querían saber cómo lograr que los compradores que acudían a las tiendas compraran más artículos y, al mismo tiempo, cómo ampliar las compras de los otros dos segmentos de negocios. Los líderes hablaron del uso de catálogos y un sitio de Internet para ampliar el alcance de la oferta de productos. También consideraron la posibilidad de abrir sucursales en Omaha (a 80 kilómetros de distancia), Grand Island (145 kilómetros al oeste) y North Platte (a 645 kilómetros de distancia). Querían entender mejor qué tipo de cliente va a una tienda de suministros médicos, qué tipo de persona podría comprar y qué tipo de persona no compraría. También necesitaban saber si estaban satisfaciendo las necesidades de médicos y hospitales. Con todos esos retos en mente, Sara respiró hondo y empezó a trabajar.

1. Identifique las fuentes de datos, internas y externas, de los tres tipos de clientes.
2. ¿Qué tipos de datos debe recopilar Sara de cada tipo de cliente?
3. ¿Cómo puede Sara cumplir los objetivos que le ha marcado el grupo de marketing?
4. ¿Qué tipos de programas de marketing podrían crearse a partir de los datos que Sara genere? ¿Los datos deben separarse por tipo de cliente o combinarse en una base de datos principal? ¿Por qué?
5. ¿Lincoln Medical Supply es candidato para un programa de CRM? ¿Por qué?

## NOTAS

1. Betsy Spethmann, “Can We Talk?”, *American Demographics* 21, número 3 (1999), pp. 42-45; Levi Strauss ([www.levistrauss.com](http://www.levistrauss.com), se ingresó a la página el 6 de junio de 2005).
2. Brian Sullivan, “Winners Focus on Customers”, *Computerworld* 35, número 24 (11 de junio de 2001), pp. 50-51.
3. Leo Rabinovitch, “America’s ‘First’ Department Stores Mines Customer Data”, *Direct Marketing* 62, número 8 (diciembre de 1999), pp. 42-45.
4. Howard J. Stock, “Connecting the Dots”, *Bank Investment Consultant* 13, número 3 (marzo de 2005), pp. 28-31.
5. Jordan K. Speer, “Digging Deep: Extreme Data Mining”, *Apparel Magazine* 45, número 12 (agosto de 2004), p. 1; Eric Cohen, “Database Marketing”, *Target Marketing* 11, número 4 (abril de 1999), p. 50.
6. Arthur M. Hughes, “The Importance of Customer Communications”, *Database Marketing Institute* ([www.dbmarketing.com/articles/ART233.htm](http://www.dbmarketing.com/articles/ART233.htm), 23 de agosto de 2007).
7. “High-Fliers Are Attractive Buyers”, *Marketing News* 38, número 1 (15 de septiembre de 2004), p. 2.
8. Joseph Gatti, “Poor E-Mail Practices Provoking Considerable Customer Defection”, *Direct Marketing* (diciembre de 2003), pp. 1-2.
9. Joseph Gatti, “Most Consumers Have Reached Permission E-Mail Threshold”, *Direct Marketing* (diciembre de 2003), pp. 1-2.
10. *Ibid.*
11. J. Walker Smith, “Permission Is Not Enough”, *Marketing Management* 13, número 3 (mayo-junio de 2004), p. 52.
12. Arthur M. Hughes, *Strategic Database Marketing* (Nueva York: McGraw Hill, 2006).
13. Mike Beime, “Miller Launches Year-Long Loyalty Program”, *Brandweek.com* ([www.brandweek.com/bw/news/recent\\_display.jsp?vnu\\_content\\_id=1003719329](http://www.brandweek.com/bw/news/recent_display.jsp?vnu_content_id=1003719329), 4 de marzo de 2008).
14. Ran Kivetz e Itamar Simonson, “Earning the Right to Indulge: Effort As a Determinant of Customer Preferences Toward Frequency Program Rewards”, *Journal of Marketing Research* 39, número 2 (mayo de 2002), pp. 155-70.
15. Daniel Lyons, “Too Much Information”, *Forbes* 174, número 12 (13 de diciembre de 2004), pp. 110-14.
16. Arthur M. Hughes, “The Importance of Customer Communications”, *Database Marketing Institute* ([www.dbmarketing.com/articles/ART233.htm](http://www.dbmarketing.com/articles/ART233.htm), 23 de agosto de 2007).
17. “CRM Metrics”, *Harvard Management Update* 5, número 3 (marzo de 2000), pp. 3-A.
18. Darrell K. Rigby, Frederick F. Reichheld y Phil Schefter, “Avoid the Four Perils of CRM”, *Harvard Business Review* 80, número 2 (febrero de 2002), pp. 101-108.
19. Richard H. Levey, “Prospects Look Good”, *Direct* 16, número 6 (1 de diciembre de 2004), pp. 1-5.
20. “Publishers Witness Mailing Boost”, *Precision Marketing* 16, número 16 (13 de febrero de 2004), p. 9.

21. Carol Krol, "Dell Sees Continued Success with DM", *BtoB* 89, número 12 (25 de octubre de 2004), p. 8.
22. Julie Appleby, "As Drug Ads Surge, More Rx's Filled", *USA Today* ([www.usatoday.com/news/health/2008-02-29-drugs-main\\_N.htm](http://www.usatoday.com/news/health/2008-02-29-drugs-main_N.htm)), 29 de febrero de 2008).
23. Cara Beardi, "E-Commerce Still Favors Traditional Techniques", *Advertising Age* 71, número 43 (16 de octubre de 2000), pp. 2-3.
24. Patrick Totty, "Direct Mail Gets a New Lease on Life", *Credit Union Magazine* 66, número 4 (abril de 2000), pp. 36-37.
25. Carol Krol, "USPS Magazine Touts Direct Mail", *BtoB* 90, número 3 (14 de marzo de 2005), p. 20.
26. Basado en Jay Kiltisch, "Making Your Message Hit Home: Some Basics to Consider When...", *Direct Marketing* 61, número 2 (junio de 1998), pp. 32-34.
27. John Ahern y Rachel McLaughlin, "What You May Not Have Known, But Were Afraid to Ask", *Target Marketing* 21, número 9 (septiembre de 1998), pp. 14-15.

# Promoción de venta

## Objetivos del capítulo

Después de leer este capítulo, usted podrá responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las dos categorías principales de promoción de venta y en qué difieren?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de los diversos tipos de promoción para consumidores?
- ¿Cuáles son las principales categorías de la promoción comercial y cómo se usan?
- ¿Cómo puede el equipo de marketing relacionar la promoción para consumidores con la promoción comercial y los demás elementos de la mezcla de promoción?
- ¿Cuáles son las posibles limitaciones cuando se crean programas de promoción de venta para clientes internacionales?

## PROMOCIÓN DE VENTA Y MÁS SEGUIDORES INCONDICIONALES DE LOS HOOKS

“¿Cuál es su palabra favorita?” Jay Miller, ejecutivo del béisbol, planteó esta pregunta en una conferencia reciente de administración y marketing. “Pensándolo bien, es posible que una de sus palabras favoritas sea su propio nombre”, añadió con una sonrisa. Miller continuó: “Cuando vengan a nuestro estadio de béisbol, vamos a saber cómo se llaman”. A decir verdad, Jay Miller habla de dos estadios de béisbol en los que trabaja, uno se encuentra en Corpus Christi, Texas, y el otro, en Round Rock, Texas. Los estados de béisbol son sede de equipos profesionales de las ligas menores.

El equipo de Corpus Christi, los Hooks, tiene un éxito formidable. La organización, filial de los Astros de Houston, cuenta con más de 7,000 aficionados por partido en las 72 fechas que juegan como locales cada verano. Esta cifra se clasifica entre las principales franquicias del nivel Doble A del béisbol profesional. Sin embargo, dejando de lado las estadísticas, existe una sensación de orgullo cívico que embarga al equipo, a los aficionados y a toda la organización. En una ciudad que tiene una comunidad hispana numerosa, por lo que es evidente que puede aplicarse el término *la familia*. Los Hooks son una familia que recibe a un gran número invitados en cada partido.

El béisbol profesional prospera con las promociones dirigidas a los consumidores. Para los aficionados, los numerosos descuentos y regalos forman parte del ambiente. En 2008, los Hooks planearon más de 30 noches promocionales. Se distribuyeron regalos, como muñecos con cabeza de resorte, juegos de cartas de béisbol, bolsas de lona, mantas, fotografías, recuerdos autografiados y más. Además, el equipo ofrece la “Noche de hot dog y refresco por un dólar”, la “Noche de los grupos a mitad de precio”, los “Jueves sedientos” y los “Viernes de fuegos artificiales”.

Es común que se utilicen los patrocinios y la promoción comercial en forma conjunta. El estadio de béisbol se conoce como el campo “Whataburger”, debido al patrocinio de la popular cadena de hamburguesas. Whataburger celebra el día de los aficionados. Otros patrocinadores colocan publicidad en el marcador, el campo, las paredes y otros lugares. Existen palcos corporativos especiales que se pueden contratar para agasajar a clientes y premiar a empleados. Hay varias organizaciones mercantiles que aparecen en tablero de video y en los artículos que se distribuyen entre los aficionados. Además, los Hooks han creado lazos con varias organizaciones de beneficencia y asociaciones cívicas de la localidad, entre otras, el programa “Aficiónate a la lectura” para los jóvenes fanáticos.

Todas estas promociones de venta sirven para apoyar el resto de los esfuerzos de marketing de la organización. Jay Miller y Reid Ryan, director general, siempre hacen hincapié en la importancia de brindar una “fabulosa atención al cliente”. En un partido de los Hooks, todos los asistentes del estacionamiento,

Fuente: Cortesía de Ryan Sanders Baseball.



los recolectores de boletos, los acomodadores y el personal de las concesiones comerciales se centran en ofrecer una atención amable y llaman a todos por su nombre. Miller y Ryan acostumbran pasear entre las gradas para convivir con los aficionados, resolver cualquier problema que pudiera presentarse y ofrecer un servicio adicional de vez en cuando. Una de sus favoritas es encontrar a una familia sentada en los asientos más baratos (los más alejados) del estadio y llevarlos al palco del propietario, al lado del campo.

El equipo también ofrece una “sesión de atrapar la pelota después del partido” en el que se elige a muchos afortunados niños para bajar al campo a practicar con los jugadores profesionales. Los domingos, o “Día de los niños”, se permite a los aficionados bajar al campo antes de que empiece el partido. Muchas veces, niños de escasos recursos, jugadores de las ligas infantiles y otros, acompañan a un jugador al campo cuando el partido está a punto de comenzar para formarse con el equipo mientras cantan el himno nacional. Otros asistentes participan en la “Carrera del bate mareado” o en carreras con la mascota de los Hooks. Incluso los que se quedan en las gradas pueden aparecer en “Kiss Cam” o “Fan Cam” en la pantalla de 5 por 7 metros entre las entradas.

El padre de Reid Ryan es el lanzador Nolan Ryan, que es miembro del Salón de la Fama y uno de los principales dueños del equipo. Reid cree que el éxito de la organización, conocida como Ryan Sanders Baseball, se basa en promover una experiencia que dure todo el verano, en lugar de un solo juego. En vez de centrarse en los triunfos y derrotas o incluso en los jugadores, la alegría de asistir a una serie de partidos en un ambiente familiar, de bajo costo y amigable, sigue siendo la clave de la lealtad a largo plazo de los aficionados. Los jugadores van y vienen, los equipos ganan y pierden, pero una tarde de verano divirtiéndose con la familia y amigos crea



Fuente: Cortesía de Ryan Sanders Baseball.

Reid Ryan



Jay Miller

una impresión duradera. El eslogan publicitario de los Hooks, “Catch a Memory-Hooks Baseball” (algo así como “atrapa un recuerdo con el béisbol de los Hooks”), expresa este sentimiento.

Jay Miller ha trabajado en el béisbol profesional durante más de 24 años. Ha sido designado “Ejecutivo del año” en más de una ocasión. Le enorgullece anunciar que las ventas de recuerdos de los Hooks son más altas que las de la mayoría de los equipos de las ligas menores, un indicativo de la lealtad incondicional de la comunidad. Al dar un paseo por las calles de Corpus Christi o al hacer una visita al estadio de béisbol, se confirma la devoción que demuestran los fanáticos que usan con orgullo gorras, camisetas y jerseys con la insignia y el logotipo de los Hooks.

Tanto Miller como Ryan recalcan la importancia de fortalecer la marca y la imagen. En un mercado donde son posibles una amplia variedad de actividades de verano, destacan la meta de ser la marca top of mind (de primera mención), o la primera opción de las familias. Un estadio lleno de clientes felices en cada partido como local es toda la prueba que necesitan para saber que su método funciona.<sup>1</sup>

”

## PERSPECTIVA GENERAL

Algunos mercadólogos podrían sentirse tentados a pensar que una vez que está en marcha un programa de publicidad de alta calidad, la tarea de promoción está casi completa. Por supuesto, eso no sucede así. Un programa completamente integrado de comunicación de marketing incluye actividades adicionales. Este capítulo describe los programas de promoción de venta. La **promoción de venta** consiste en todos los incentivos ofrecidos a los clientes y miembros del canal para estimular las compras de productos.

La promoción de venta adopta dos formas: la promoción para consumidores y la promoción comercial. La **promoción para consumidores** se refiere a los incentivos que se ofrecen directamente a los clientes existentes o a los posibles clientes de la empresa. La promoción para consumidores está dirigida a aquellos que realmente usan el producto, es decir, los usuarios finales. Pueden ser individuos o familias. Otro usuario final puede ser una empresa que consume el producto, y éste no se revende a otra empresa. En otras palabras, las promociones para consumidores se ofrecen tanto en los mercados de consumo como en los mercados de empresa a empresa.

Las promociones comerciales se usan sólo en el canal de distribución. Las **promociones comerciales** consisten en los desembolsos o incentivos que usan los fabricantes y otros miembros del canal de marketing para comprar bienes para reventa final. Las promociones comerciales ofrecidas a otras empresas contribuyen a empujar los productos por el canal hasta llegar a los minoristas.

Antes, algunos expertos de marketing creían que cualquier tipo de promoción de venta, sea para consumidores o comercial, deterioraba el valor capital de marca. Señalaban que los incentivos simplemente alentaban a los clientes, empresas y canal de distribución a centrarse en el precio. Sin embargo, en fechas recientes este punto de vista ha cambiado. Muchos líderes de empresas reconocen que las promociones pueden diferenciar una marca de la competencia. Cuanto mayor sea la diferenciación también lo será la creación de conciencia de marca, lo que mejora su imagen.<sup>2</sup>

El equipo de marketing diseña cuidadosamente programas de promoción que ayudan a la empresa a alcanzar sus objetivos de CIM y apoyan la posición de la marca en el mercado. En las primeras etapas del ciclo de vida de un producto, las promociones casi siempre se diseñan para que concuerden con la publicidad y otros esfuerzos centrados en crear conciencia de marca y oportunidades de compras de prueba, así como para estimular compras adicionales. Más adelante, el objetivo puede variar para fortalecer la marca, incrementar el consumo, defenderse de la competencia o buscar nuevos mercados.

Este capítulo examina en primer término las promociones para consumidores y después las promociones comerciales. Aunque las presentaciones se hacen por separado, recuerde que el equipo de marketing diseña ambos tipos de promociones al mismo tiempo. También se describen los ajustes que deben hacerse a los programas de promoción de ventas en los mercados internacionales.

## PROMOCIONES DIRIGIDAS A LOS CONSUMIDORES

Una de las metas principales de un programa de promociones dirigidas a los consumidores es persuadirlos de dar el último paso y efectuar la compra. La publicidad crea el interés y el en-

- ◆ Cupones.
- ◆ Regalos.
- ◆ Concursos y sorteos.
- ◆ Reembolsos y devoluciones.
- ◆ Distribución de muestras.
- ◆ Paquetes de oferta.
- ◆ Rebajas.

**FIGURA 12.1**  
Tipos de promociones para consumidores

tusiasmo que llevan al consumidor a la tienda. El equipo de marketing usa después otras tácticas. Además de conducir a la decisión final de comprar un artículo, los programas de promociones para consumidores pueden ser muy eficaces para atraer clientes a la tienda y fortalecer la lealtad a la marca.

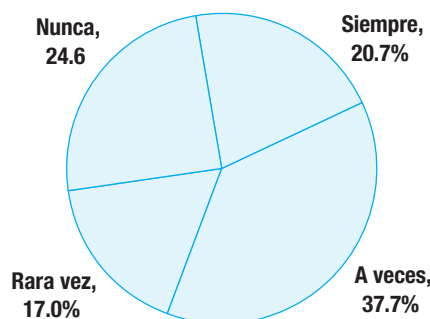
En 2007, Taco Bell creó un programa de promoción excepcional. En Estados Unidos la cadena de restaurantes ofreció un taco gratis a cada persona si uno de los jugadores de la Serie Mundial de béisbol robaba una base durante el juego. En la cuarta entrada del segundo juego, Jacoby Ellsbury, un novato de los Medias Rojas de Boston, se robó la segunda base. Los tacos gratis se sirvieron entre las dos y las seis de la tarde del día siguiente. El costo estimado del regalo fue de un millón de dólares; sin embargo, cuando los clientes compraban una bebida u otro alimento con el taco gratis, el costo actual de la empresa disminuía.<sup>3</sup> Los profesionales de marketing calcularon que el valor del rumor y la publicidad no pagada fue de 5.6 millones de dólares. La cifra se basó en la idea que el regalo creaba noticias que se comentaban en ESPN y otros canales deportivos. También produjo parloteo en *blogs* y redes sociales. La publicidad no pagada resultante fue mucho mejor que cualquier anuncio o comercial que la empresa hubiese comprado.

Como indica el ejemplo de Taco Bell, las promociones dirigidas a los consumidores pueden ser muy eficaces. Las dos categorías más generales de promociones para consumidores son las que se hacen para fortalecer la franquicia y las que se hacen para generar ventas. Las *promociones para fortalecer la franquicia* se diseñan para fomentar la conciencia y lealtad a una marca. La meta es destacar características únicas y puntos de venta para crear una imagen favorable. Esto también reduce la dependencia de descuentos para aumentar las ventas.

Las *promociones para generar ventas* se centran en las ventas inmediatas, más que en el valor capital de marca o en la lealtad, por medio de descuentos, premios y otros incentivos. De la lista de promociones para consumidores de la figura 12.1, las promociones para fortalecer la franquicia serían los regalos, concursos, sorteos, distribución de muestras y paquetes de oferta. Las promociones para aumentar las ventas incluirían los cupones, reembolsos, devoluciones y rebajas. A continuación se describe cada una de estas formas de promoción.

## CUPONES

Un cupón es una oferta de reducción del precio a un consumidor. Puede tratarse de un porcentaje de descuento sobre el precio de venta al público, como 25 o 40 por ciento, o una cantidad absoluta, como 50 centavos o un dólar. En Estados Unidos, se distribuyeron 323,000 millones de cupones y 3,000 fueron canjeados en sólo un año. La tasa de canje de 0.93 por ciento representa aproximadamente 3,470 millones de dólares en ahorros para los consumidores, o alrededor de 89 centavos por cupón.<sup>4</sup> Aproximadamente 78 por ciento de todos los hogares estadounidenses usa cupones, y 64 por ciento está dispuesto a cambiar de marca con tal de obtener cupones.<sup>5</sup> La figura 12.2 presenta un desglose más detallado del uso de cupones.



**FIGURA 12.2**  
Porcentaje de consumidores que usan cupones



**FIGURA 12.3**  
Métodos de distribución de cupones

- ◆ Medios impresos.
- ◆ Correo directo.
- ◆ En o dentro del paquete.
- ◆ En la tienda.
- ◆ Muestras.
- ◆ Entregados por escáner.
- ◆ Promoción cruzada.
- ◆ Oferta de respuesta.
- ◆ Internet.
- ◆ Fax.
- ◆ Personal de ventas.

### Distribución de cupones

Los fabricantes emiten aproximadamente 80 por ciento de todos los cupones. Casi 90 por ciento de ellos se envía por medios impresos. Aproximadamente 88 por ciento se distribuye como **encartes independientes (FSI, del inglés freestanding inserts)**. Los FSI son hojas de cupones distribuidas en periódicos, sobre todo los domingos. Una persona promedio recibe 850 encartes independientes al año. Otros métodos de distribución son: cupones distribuidos en las tiendas, en los anaqueles y de manera electrónica, además de los cupones adjuntos a las muestras gratis de un producto. Los cupones restantes se distribuyen en o dentro de los empaques del producto, por correo directo y en revistas y periódicos.<sup>6</sup>

Los FSI y los medios impresos se usan para distribuir cupones por varios motivos. Primero, el consumidor debe hacer un esfuerzo consciente para recortar o guardar el cupón. Segundo, los cupones crean conciencia de marca. El consumidor ve el nombre de la marca en el cupón aunque no lo canjee. Tercero, los FSI estimulan a los consumidores a comprar la marca la próxima vez que vayan a la tienda. Es más probable que los consumidores compren una marca que aparece en un cupón y que recuerden el nombre de ésta cuando lo canjean, lo cual ayuda a trasladar la marca a la memoria de largo plazo del consumidor. De ese modo es más probable que recuerde la marca y la compre la próxima vez que surja la necesidad, incluso sin un cupón.

Cupón del fabricante para obtener un descuento de 50 centavos de dólar en la compra del nuevo Snax Stix.



Fuente: Cortesía de Keebler Company.

### Tipos de cupones

Los cupones se distribuyen a menudo en tiendas minoristas y se colocan en o cerca de los empaques. El consumidor puede canjearlo de inmediato mientras realiza la compra. Este tipo de cupón se llama *cupón de canje instantáneo* y suele producir compras de prueba y compras de empaques adicionales de un producto. Muchas tiendas de comestibles permiten que representantes de empresas cocinen un nuevo producto alimenticio y ofrezcan muestras gratis junto con cupones de regalo. Los cupones también se colocan en exhibidores cerca de varios productos, para que los clientes tengan fácil acceso a ellos. Todas éstas son formas de cupones de canje instantáneo, porque los clientes pueden usarlos de inmediato.

Los cupones también se colocan dentro de los empaques para que los clientes no puedan canjearlos demasiado pronto. Este método incentiva las compras repetitivas. Este tipo de cupones se llaman *cupones de retorno*.

Algunas empresas emiten cupones en la caja registradora, que se conocen como *cupones redimidos por escáner*, porque se expiden cuando un producto específico pasa por este dispositivo. El cupón que se entrega es generalmente por el producto de un competidor. Este método tiene el propósito de estimular un cambio de marca la próxima vez que el consumidor efectúe una compra.

Los **cupones cruzados** se refieren a la colocación de dos materiales promocionales juntos. Generalmente se colocan dentro de un producto para canjearlo por otro, por

ejemplo, un cupón para adquirir una salsa de cebolla a la francesa dentro de una bolsa de papas fritas. Estos cupones deben colocarse en productos que combinan de manera lógica y que a menudo se compran y consumen de modo simultáneo. A veces, un fabricante usa este tipo de cupones para incentivar a los consumidores a comprar uno de sus productos. Por ejemplo, Kellogg's podría colocar un cupón en una caja de Rice Krispies canjeable por otro cereal, como Zucaritas o un producto de avena. Este tipo de táctica estimula a los consumidores a comprar dentro de la misma marca o familia de productos.

Los *cupones a solicitud* se emiten en atención a las peticiones de los consumidores. Se envían por correo, fax o Internet al consumidor. En el sector de empresa a empresa el fax es el método más común de cupón a solicitud. Las empresas que venden artículos de oficina y otros proveedores los usan para inducir a los clientes empresariales a realizar compras o colocar pedidos. Algunas empresas distribuyen cupones por medio de los representantes de venta. Esto crea canjes instantáneos, porque el vendedor toma el pedido al mismo tiempo.

### Problemas con los cupones

El uso de cupones como táctica promocional tiene algunos inconvenientes, como:

- Ingresos reducidos.
- Recorte masivo.
- Falsificación.
- Canje erróneo.

Los clientes que ya tienen preferencia por una marca canjean aproximadamente 80 por ciento de todos los cupones.<sup>7</sup> Algunos argumentan que no tiene sentido ofrecer un descuento a los clientes que están dispuestos a pagar el precio completo. Sin embargo, los fabricantes señalan que estos consumidores pueden estar dispuestos a comprar el producto para mantenerlo en reserva y consumirlo después, lo que significa que no usarán los cupones o productos de la competencia. Por consiguiente, los fabricantes reconocen que los canjes realizados por un cliente que ya tiene preferencia por la marca son un “mal necesario” si se usa distribución masiva. Algunas empresas usan el correo directo para distribuir el cupón sobre todo a los clientes que no son leales a la marca. La meta es captar a los no usuarios y a los clientes de la competencia. La desventaja principal de este método es el elevado costo del correo directo, en especial si se considera la baja tasa de respuesta asociada con los cupones de correo directo.

De los 3,600 millones de dólares que se pagan anualmente en canjes de cupones, 500 millones de dólares corresponden a reembolsos ilegales según cálculos del Coupon Information Council.<sup>8</sup> Una forma común de fraude con cupones es el *recorte masivo*. Los cupones se “canjean” por medio de un comercio minorista fraudulento, inexistente, que es un buzón contratado por una red ilegal de canje de cupones. Con una ganancia de entre 50 centavos y 3 dólares por cupón, el recorte masivo de cupones puede ser muy lucrativo. Muchas veces estas redes se aprovechan de organizaciones de beneficencia y grupos religiosos que creen ayudar a una causa noble si envían cupones al buzón para recibir un porcentaje de las ganancias. En cambio, lo que hacen en realidad es contribuir a una actividad ilegal.

La *falsificación* tiene lugar cuando los cupones se copian y luego se envían al fabricante para reembolso. El fabricante paga los cupones falsos. Los cupones en blanco y negro, generados por periódicos, son los más fáciles de falsificar. Sin embargo, las copadoras de color han facilitado otras formas de falsificación. La fuente principal de falsificación es Internet. La tecnología de impresión de alta calidad hace posible que la gente cree cupones falsos y luego los venda o distribuya por Internet. En la mayoría de los casos, los cupones falsificados se venden en grandes cantidades y a menudo son por descuentos exagerados o incluso por mercancía gratis.

Por lo general, los minoristas no están implicados en el recorte masivo o en la falsificación de cupones. Sin embargo, pueden llevar a cabo el *canje erróneo* de cupones. Por ejemplo, un cupón de sopa a menudo indica el tamaño de la lata al que aplica el descuento. Si el descuento se usa para otro tamaño (por ejemplo, una lata de 0.355 litros en lugar de una de 0.710 litros),



Fuente: Cortesía de Betty Crocker and Tyson.

Un cupón intercanjeable de Tyson y Betty Crocker.

ocurre un canje erróneo. Esto puede deberse a una confusión por parte del empleado que no leyó el cupón con cuidado. O quizá el empleado sabía que el tamaño no era el correcto, pero no quiso molestarse en buscar el tamaño indicado o arriesgarse a enfurecer al cliente por rechazar el cupón. En otras ocasiones, los empleados aceptan cupones por mercancía que el cliente no compra cuando entrega el cupón, y los empleados lo restan del total del cliente sin relacionarlo en realidad con ningún producto.

## REGALOS

Otra forma de promoción para consumidores es el ofrecimiento de un regalo. Los regalos son premios, obsequios u otras ofertas especiales que los consumidores reciben cuando compran productos. Cuando una empresa presenta un regalo, el consumidor paga el precio completo del bien o servicio, a diferencia de lo que ocurre con los cupones, que otorgan reducciones del precio.

Algunos expertos de marketing creen que el uso excesivo de cupones daña la imagen de la marca. A la inversa, los regalos pueden mejorarla. La clave radica en elegir el tipo correcto de regalo. Los regalos se usan para tratar de aumentar las ventas; sin embargo, por lo general no tienen el mismo éxito que los cupones. No obstante, los regalos siguen siendo una herramienta promocional valiosa. En Estados Unidos, cada año se gastan en regalos más de 4,500 millones de dólares.<sup>9</sup>

Un regalo gratis en el correo de Fisher Boy, que ofrece premios “sensacionales” y un cupón de 55 centavos de dólar de descuento.



Fuente: Cortesía de Fisher Boy.

### Tipos de regalos

En la figura 12.4 se muestran los cuatro tipos de regalos principales. Los *regalos gratis en el correo* son los que las personas reciben por comprar productos. Para recibirlos, el cliente envía por correo un comprobante de compra al fabricante y éste, a su vez, envía por correo el regalo al cliente. A veces se necesita más de una compra para recibir el regalo. Observe los regalos que se ofrecen en el anuncio de Fisher Boy que se muestra en esta sección. Los consumidores juntan puntos que vienen al frente de los empaques de Fisher Boy y luego los canjean por premios “sensacionales”. Para estimular las ventas todavía más, el anuncio contiene, además, un cupón de descuento.

Las empresas de tarjetas de crédito usan regalos para inducir a las personas a solicitarlas. En lugar de presentar un comprobante de compra, el consumidor sólo tiene que activar la tarjeta para recibir los incentivos, como una devolución de efectivo por sus compras, mercancía, o millas en programas de viajero frecuente de alguna aerolínea.

Los *regalos anexos o dentro del paquete* son por lo general regalos pequeños, como juguetes en las cajas de cereales. El regalo puede estar disfrazado o dentro del paquete para que el consumidor tenga que comprar el producto para averiguar qué regalo contiene. Los regalos más famosos de este tipo son los de Cracker Jack. Otras veces, el regalo viene anexo al empaque, como un paquete de hojas de afeitar en la compra de una máquina de afeitar.

Los *regalos de la tienda o el fabricante* son aquellos que dan la tienda o el fabricante cuando el cliente compra un producto. Los restaurantes de comida rápida ofrecen a los niños un juguete en la compra de una comida infantil. Para persuadir a los clientes de comprar residencias y bienes inmobiliarios de lujo en Prime Nature Villa en Tailandia, los

**FIGURA 12.4**  
Tipos de regalos

- ◆ Gratis en el correo.
- ◆ Anexos o dentro del paquete.
- ◆ Tienda o fabricante.
- ◆ Autoliquidable.

- ◆ El regalo debe concordar con el mercado objetivo.
- ◆ Seleccionar los regalos cuidadosamente (evitar las modas pasajeras, tratar de que sean exclusivos).
- ◆ Elegir un regalo que refuerce la imagen y el producto de la empresa.
- ◆ Integrar el regalo con otras herramientas de CIM (sobre todo, la publicidad y los exhibidores POP).
- ◆ No debe esperarse que los regalos aumenten las utilidades en el corto plazo.

Fuente: Basado en Don Jagoda, "The Seven Habits of Highly Successful Premiums", *Incentive* 173, número 8 (agosto de 1999), pp. 104-105.

**FIGURA 12.5**  
Claves de los regalos exitosos

contratistas ofrecieron una serie de regalos excepcionales. Uno de ellos era un automóvil BMW 525i que se entregaba a las personas que compraban terrenos de más de 1,600 metros cuadrados en el área de casas de lujo del proyecto. Los que adquirieron terrenos más pequeños, de entre 800 y 1,600 metros cuadrados, recibieron certificados de regalo por joyas de diamantes.<sup>10</sup>

El cuarto tipo principal se llama *regalo autoliquidable*. En este caso, se requiere que el consumidor pague una cantidad de dinero por un regalo o artículo. Por ejemplo, el regalo puede ofrecerse por sólo 4.99 dólares más gastos de manejo y envío y dos comprobantes de compra de cajas de Cheerios. Se le llama autoliquidable porque los 4.99 dólares cubren el costo de regalo. El fabricante también recibe dinero por los gastos de manejo y envío. Esto significa que los consumidores pagan la mayor parte o todo el costo del artículo.

### Claves de los programas de regalos exitosos

Este tipo de programas tienen varios elementos comunes (figura 12.5). Primero, el regalo debe concordar con el mercado objetivo. Se puede llegar a un mercado objetivo compuesto, por ejemplo, de personas mayores de altos ingresos con un regalo como una figurilla de porcelana o cristal cortado. Si el mercado es de niños, una figura de algún programa de dibujos animados o un personaje de Disney o Plaza Sésamo será más atractivo.

Los mejores regalos refuerzan la imagen de la empresa. No deben ser baratijas de escaso valor. Ofrecer mercancía barata insulta a los clientes y daña la imagen de la empresa. Los programas de regalo tienen éxito cuando se relacionan con los productos de la empresa para mejorar la imagen del producto y la de la propia empresa.<sup>11</sup>

Los regalos deben integrarse con los demás componentes del programa de CIM ya que ofrecen un medio excelente para agregar valor a un producto, en lugar de reducir los precios o usar cupones. Pueden servir como un detalle de agradecimiento a los clientes actuales, o para atraer clientes nuevos. *Sports Illustrated* tiene un largo historial de programas de regalos, como DVD, relojes y teléfonos, que se ofrecen por renovar una suscripción a la revista u ordenarla por primera vez.

Aunque los premios son un método excelente para agregar valor o reforzar una marca, no son tan eficaces para aumentar las utilidades. Por consiguiente, debe establecerse una relación clara entre la intención del regalo y los objetivos de CIM. Como es lógico, el propósito se relaciona más con la imagen que con las utilidades.

## CONCURSOS Y SORTEOS

Los concursos y sorteos son promociones de venta populares entre los consumidores. Cada año se gastan aproximadamente 1,800 millones de dólares en diversos juegos, concursos y sorteos, que se presentan tanto en los mercados de consumo como en los mercados empresariales.<sup>12</sup> El factor principal que determina el éxito o fracaso de estas apelaciones es la lista de premios. Para decidirse a participar, los miembros del mercado objetivo del concurso o sorteo deben pensar que los premios son valiosos. Un premio poco o nada deseable no funciona.

Las palabras *concurso* y *sorteo* tienden a usarse de forma intercambiable; sin embargo, existen algunas diferencias, sobre todo legales. Los *concurso*s normalmente requieren que el participante desempeñe algún tipo de actividad. El ganador se selecciona con base en quién se desempeña mejor o proporciona la mayoría de respuestas correctas. A menudo, los concursos requieren que el participante realice una compra para ser incluido. Sin embargo, en algunos estados es ilegal obligar a los consumidores a realizar una compra para participar en un concurso. Al diseñarlos, el equipo de marketing debe investigar las leyes estatales y federales sobre la materia.

## Concursos

Los concursos van desde los polémicos certámenes de bikinis o bronceados en clubes nocturnos locales hasta programas de televisión populares, como *Jeopardy* o *American Idol*, en los que los concursantes deben responder preguntas o ganar competencias para obtener los premios. Aunque algunos concursos se basan en su mayor parte en la suerte (por ejemplo, *Wheel of Fortune*), otros requieren habilidad. Por ejemplo, ACH Food Company patrocinó un concurso de recetas con Miel Karo para estudiantes. Para participar, los estudiantes tenían que crear recetas originales que usaran la Miel Karo. En un tipo de concurso parecido al patrocinado por la Asociación de Productores de Tomate de Florida, los participantes debían crear recetas originales que incluyeran ese ingrediente. El ganador del gran premio del segundo concurso fue la “Sopa fresca de tomate y naranjas de Florida”, de Steve Barnhart.<sup>13</sup>

## Sorteos

No se requiere ninguna compra para participar en un sorteo. Los consumidores pueden participar todas las veces que quieran, aunque es permisible que las empresas limiten a los clientes a una participación por visita a la tienda o a algún otro establecimiento. Las posibilidades de ganar un sorteo se basan en un factor de probabilidad. La posibilidad de ganar debe especificarse con toda claridad en todos los exhibidores en el punto de compra (POP) y los materiales publicitarios. En un sorteo, la probabilidad de ganar cada premio se publica con anticipación. Esto significa que la empresa debe conocer cuántas participaciones ganadoras se han preparado, en comparación con el total de participaciones.

La gente apoya concursos y sorteos que considera dignos de su tiempo y atención. Los consumidores no participan en todos los sorteos o concursos con los que se topan. En cambio,

eligen de manera selectiva. La decisión se basa a menudo en el valor percibido del premio del concurso o sorteo en combinación con las probabilidades de ganar. Cuanto mayores sean las probabilidades de ganar que se perciben, tanto más factible será que una persona participe.

## Componentes de los premios

El valor percibido de un premio tiene dos componentes: extrínseco e intrínseco. El *valor extrínseco* es el atractivo real del artículo (un automóvil frente a un sándwich gratis). Cuanto mayor sea el valor percibido, tanto más probable será que la persona participe. Los *valores intrínsecos* son los que se relacionan con la participación. Un concurso que requiere el uso de una habilidad, como el de las recetas o un concurso de ensayos, atrae la participación de personas a quienes les gusta demostrar sus habilidades. En ese caso, los premios extrínsecos pasan a un segundo lugar. En cambio, los participantes disfrutaban competir y demostrar sus habilidades, lo que en parte explica la popularidad de las ligas de fútbol y béisbol de fantasía y los concursos deportivos de “elegir al ganador”.

Un factor en el nivel de éxito de un concurso o sorteo es encontrar los premios correctos. El equipo de marketing debe ser creativo al elegir los premios. Por ejemplo, en Ohio se creó un sorteo para una empresa local pequeña, Velvet Ice Cream Company. Ohio era la puerta al Lejano Oeste a principios del siglo diecinueve, en la que se construyeron varias posadas a lo largo de la ruta de las diligencias que viajaban por el estado. Muchas de estas posadas aún existen y se pidió a seis de ellas participar en el sorteo. Las posadas proporcionaban los premios, que consistían en una estancia de una noche gratis para dos personas, cena y un postre que contenía un producto de Velvet Ice Cream. Cada ganador recibió también un cuadernillo con fotografías de la posada, una breve historia de ella y varias

Este anuncio de pesca de fantasía de Bassmaster está diseñado para atraer a los hombres que disfrutaban de las actividades al aire libre.

**FANTASY FISHING AT YOUR FINGERTIPS!**

**FANTASY BASS Fishing**

PRESENTED BY  
**Purulator**

**FORM YOUR TEAM BEFORE BASSMASTER CLASSIC WEEK!**

**FINALLY**, the fishing tournament season is here! It's time to turn your attention to your Fantasy Fishing draft strategy and form your own team before the Bassmaster Classic Week! With over \$20,000 in prizes on the line, and a

chance to learn from and even meet **YOUR favorite professional anglers** on the Bassmaster Elite Series, BASS Fantasy Fishing has what you need to make the tournament season even more exciting to follow!

**Get In On The Catch** and log on to [www.bassmaster.com/fantasyfishing](http://www.bassmaster.com/fantasyfishing).

recetas de productos de Velvet Ice Cream. El plazo del sorteo abarcó del Día de los Caídos en la Guerra (fines de mayo) al Día del Trabajo (principios de septiembre) y se consideró un formidable éxito para Velvet, así como para las seis posadas que participaron. La circulación de clientes e ingresos provenientes de todos los participantes aumentaron durante el sorteo.<sup>14</sup>

Internet se ha vuelto un lugar popular para concursos y sorteos. Brinda oportunidades para que las personas participen por el valor intrínseco de un premio. También puede usarse para crear juegos interactivos que pongan a prueba la destreza del concursante. Por otra parte proporciona a los promotores capacidades de captura de datos. Es menos costoso organizar y realizar concursos en Internet que otro tipo de promociones.

Para alentar a los consumidores a continuar participando en un concurso, los valores extrínsecos de los premios pueden incrementarse, permitiendo premios pequeños, cada vez mayores. Es más probable que un consumidor que gana un refresco o un sándwich en un sorteo de Subway continúe participando. Las tarjetas de rascar y ganar tienden a ser eficaces porque el premio es instantáneo.

Una promoción para teléfonos móviles desarrollada por Hip Cricket, empresa de marketing móvil y campañas interactivas, proporcionaba un aviso instantáneo al ganador mediante un mensaje de texto. Hip Cricket creó un sorteo para la marca Icehouse de Miller Brewing Company. Fue el primero en realizarse en vivo, durante un concierto de rock. Para participar, los aficionados a la música mayores de 21 años, tenían que enviar un mensaje de texto con las palabras "Pick Me" durante el concierto. A las diez de la noche, una asistente al concierto, Melissa Hasty, recibió un aviso por medio de un mensaje de texto para informarle que había ganado el gran premio, consistente en un crucero al Caribe de 5 días y 4 noches en el "Rock Boat". Otros asistentes ganaron premios secundarios durante la noche y, también ellos, recibieron aviso por medio del sistema de mensajería instantánea de su teléfono móvil. Ganar siempre es divertido. Para Melissa y otros en el concierto, ganar casi al instante fue todavía más emocionante.<sup>15</sup>

## Objetivos de los concursos y sorteos

Para garantizar de modo absoluto el éxito del concurso o sorteo, el equipo de marketing debe coordinar la promoción con la publicidad, los exhibidores POP y otras herramientas de marketing. Todos estos elementos se dirigen al mismo público objetivo y transmiten un mensaje unificado. Estas características elevan el costo de concurso; sin embargo, dicha integración es un ingrediente crucial para alcanzar las metas deseadas.

Los principales objetivos de los concursos y sorteos incluyen incorporar nuevos clientes y aumentar las ventas. En general, los concursos y sorteos aumentan la circulación de clientes. La pregunta es si en realidad aumentan las ventas. Algunos sí, otros no. Los especialistas en marketing empiezan a entender que las recompensas intrínsecas tienden a atraer de vuelta a los consumidores. Esto significa que muchos juegos en línea ofrecen posibilidades fascinantes, porque pueden estructurarse para crear premios intrínsecos.

Los estudios de mercado han demostrado que la conciencia de marca aumenta con múltiples exposiciones a un anuncio o concurso. Por lo tanto, aunque los concursos y sorteos no aumenten las ventas en el corto plazo, pueden ser la fuerza que impulse el desarrollo de la conciencia e imagen de marca durante periodos más prolongados, como la promoción del juego Monopoly de McDonald's que ha durado varios años. Como resultado, estos juegos son a menudo armas esenciales en los arsenales de marketing de muchas organizaciones.

## REEMBOLSOS Y DEVOLUCIONES

Los reembolsos y devoluciones son reintegros en efectivo que se ofrecen a los consumidores o empresas después de la compra de un producto. Los consumidores pagan el precio completo del producto, pero pueden enviar por correo algún tipo de comprobante de compra. El fabricante les reembolsa una parte del precio de compra. Un *reembolso* es un reintegro en efectivo de lo que se conoce como "bienes blandos", como alimentos o ropa. Las *devoluciones* son reintegros en efectivo en la compra de "bienes duros", que son artículos grandes y caros, como automóviles o aparatos electrodomésticos. Normalmente, los

Una nueva tendencia de los concursos y sorteos es ofrecerlos por medio de Internet.



**BUY 4 SKYJACKER<sup>®</sup> HYDRO OR NITRO SHOCKS GET \$35.00 CASH BACK**

**Rebate Runs**  
March 1<sup>st</sup> - May 31<sup>st</sup> 2008

Skyjacker<sup>®</sup> has the performance shocks you need for your on or off-road vehicle. The performance components of these shocks respond to the on-and-off-road conditions instantly. Whether you are going over rough or smooth terrain, the true velocity sensitive valving produces better handling, improved stability, and maximum comfort. If that is not reason enough to buy, Skyjacker<sup>®</sup> now offers an extra incentive of **\$35.00 cash back** on the purchase of 4 Skyjacker<sup>®</sup> shocks. Buy 4 Hydro or Nitro shocks at any Skyjacker<sup>®</sup> Authorized Dealer and submit the rebate form to receive

**\$35.00 CASH BACK!**

**SKYJACKER<sup>®</sup> SUSPENSIONS**

To find an Authorized Skyjacker<sup>®</sup> Dealer near you call 866.4.A.DEALER ext. 2123 or visit us on the web at [skyjacker.com/shockrebate](http://skyjacker.com/shockrebate) to find out more about this exciting shock offer.

**FEATURES**

- 150 PSI PRESSURIZED NITROGEN GAS (NITRO ONLY)
- ORIFICE DISK
- VELOCITY SENSITIVE VALVING
- LEAK PROOF SEAL
- BONDED IRON PISTON
- CHROMED PISTON ROD
- RED BOOT INCLUDED
- RED POLYURETHANE BUSHINGS
- LIMITED LIFETIME WARRANTY

To receive cash back, you must purchase 4 Skyjacker<sup>®</sup> Hydro or Nitro Shocks between March 1st-May 31st, 2008 and submit form & rebate form. This offer is available to consumers (consumers of Skyjacker<sup>®</sup> Hydro or Nitro Shocks only). Dealers and distributors may not participate in this offer. The rebate form must be filled out at the time of purchase or call the toll free number 866.4.A.DEALER. This rebate offer and participating dealers are limited to Skyjacker<sup>®</sup> and Nitro and must be used on the purchase of 4 shocks. Failure to submit any of the following items will prevent rebate payment. Items to submit: 1) A clear, dated copy of the original receipt (with original receipt for your records). 2) The original UPC symbols and serial part numbers and date the receipt was issued. 3) The rebate form must be submitted no later than June 30, 2008. There are limited to one rebate per purchase. Hydro and Nitro shocks are limited to one rebate per shock. There are 60 shocks for receipt of the rebate form. There are 60 shocks for receipt of the rebate form. There are 60 shocks for receipt of the rebate form.

Fuente: Cortesía de Skyjacker Suspensions.

Este anuncio de Skyjacker ofrece una devolución de 35 dólares en la compra de 4 Skyjacker Hydro o Nitro Shocks.

biar el comportamiento del comprador, ya sea induciendo más compras inmediatas o logrando que el cliente cambie de marca.

## MUESTRAS

Un método popular para inducir a los consumidores a probar nuevos productos es la distribución de muestras. Una muestra representa la entrega de un producto a los consumidores para que lo usen o consuman. La mayoría de las muestras se proporcionan de forma gratuita. A menudo, junto con la muestra se entrega un incentivo consistente en un cupón o rebaja para persuadir al consumidor de comprar una versión más grande del producto, como un envase de tamaño normal.

En los mercados de empresa a empresa, se proporcionan muestras de productos a los posibles clientes. También pueden ofrecerse en el sector de servicios. Por ejemplo, un salón de bronceado puede ofrecer una visita inicial gratis para alentar a nuevos clientes a probar sus servicios. Los dentistas y abogados usan las muestras cuando ofrecen una consulta inicial sin costo.

La figura 12.6 presenta varias maneras de distribución de muestras. El método más común que se usa con los consumidores es la *distribución en tiendas*, como cuando las empresas de productos alimenticios tienen personal que prepara el alimento y lo ofrece a los clientes. El *muestreo directo* es un programa en el que las muestras se envían por correo o se entregan en el domicilio de los consumidores.

reembolsos son menores y las devoluciones grandes. Por ejemplo, el reembolso típico ofrecido en la compra de un producto alimenticio puede ser de un dólar; la devolución típica en la compra de un automóvil puede ser de 500, mil, o más dólares, dependiendo del precio y el tamaño del automóvil.

Sólo se reclama aproximadamente 30 por ciento de todas las devoluciones. Sin embargo, en el caso de devoluciones con valor de 50 dólares o más, el porcentaje de reclamación aumenta a alrededor de 65 por ciento. La razón principal de la tasa de respuesta baja es la incomodidad que implica obtener la devolución. Demasiados pasos o tiempos de espera largos a causa de la “lentitud del correo” son las quejas más comunes en relación con las devoluciones. No es extraño que los consumidores deban esperar hasta 6 meses para recibir el cheque de la devolución.<sup>16</sup>

Muchos programas de devoluciones sufren de eficacia disminuida porque los consumidores esperan a que éstos lleguen. Por ejemplo, los concesionarios de automóviles a menudo descubren que los clientes no compran sino hasta que se ofrecen las devoluciones. Como resultado, no hay nueva actividad de compra asociada con la devolución, sino más bien un retraso en el proceso de compra, ya que los consumidores esperan a que los fabricantes de automóviles se decidan a ofrecerlas. Según J.D. Power and Associates, poco más de 60 por ciento de todas las compras de vehículos en Estados Unidos se relaciona con algún tipo de devolución en efectivo.<sup>17</sup> Además, un aumento en la cantidad de la devolución ya no parece estimular más actividades de ventas; sin embargo, suspender o reducir los niveles de la devolución tiende a producir un efecto negativo inmediato en las ventas.

Los reembolsos y devoluciones logran más éxito cuando se percibe que son novedosos y originales. Cuando se convierten en una parte acostumbrada de hacer negocios, son descuentos esperados. Las devoluciones y reembolsos deben tener el efecto de cam-

- ◆ Distribución en tiendas.
- ◆ Muestreo directo.
- ◆ Muestras por respuesta.
- ◆ Muestras cruzadas.
- ◆ Muestras en medios.
- ◆ Muestras profesionales.
- ◆ Muestras selectivas.

**FIGURA 12.6**  
Tipos de distribución de muestras

### Tipos de muestras

Se pueden identificar varios mercados objetivo por grupo demográfico para la distribución de muestras gratis. En el sector de empresa a empresa, los vendedores a menudo las entregan directamente. Las *muestras por respuesta* se ponen a la disposición de personas o empresas que responden a una oferta anunciada en televisión, Internet, una revista, o algún otro medio. En los planes de *muestras cruzadas* se incluyen muestras de un producto en el empaque de otro. Un detergente para lavar ropa con un paño antiestático gratis para la secadora es una muestra de este tipo. El *muestreo en medios* significa simplemente que la muestra se incluye en el medio de comunicación. Por ejemplo, se puede incluir una pequeña muestra de perfume en un anuncio de revista o en un periódico. Las *muestras profesionales* se entregan a profesionales del área, como los médicos, que luego obsequian muestras gratis de los medicamentos a los pacientes. Las *muestras selectivas* se distribuyen en sitios como una feria estatal, desfile, hospital, restaurante o competencia deportiva. Por ejemplo, muchas veces se regalan barras energéticas a la gente que asiste a los partidos de fútbol o basquetbol. Existe una relación entre el producto (nutrición) y la competencia (deporte).

En los últimos años, los profesionales de marketing han aumentado el uso de FSI para la distribución de muestras. Se ha distribuido una variedad de productos en periódicos, como las barras para el desayuno, café, champú, bocadillos, té y limpiadores automotrices. Las empresas que se anuncian en periódicos utilizan el método de encartes FSI porque sobresalen del montón y captan la atención de los consumidores. El periódico es un “medio invitado”. Por tanto, los consumidores son más receptivos cuando se distribuyen muestras con el periódico.<sup>18</sup>

### Ventajas de las muestras

La distribución de muestras de un producto es una forma eficaz de introducir un nuevo producto, generar interés en él y recopilar información sobre los consumidores. Los programas de muestras por respuesta, basados en Internet, también se han vuelto populares tanto entre los consumidores como entre los fabricantes. Bristol-Myers/Squibb fue una de las primeras empresas en utilizar Internet para distribuir muestras de sus productos. La compañía ofreció una muestra gratis de Excedrin a las personas que la solicitaban y que estuvieran dispuestas a proporcionar sus nombres, direcciones e información de correo electrónico. Además de la muestra de 12 sobres de Excedrin, los consumidores recibieron cupones para otras compras de este producto, junto con el boletín trimestral *Excedrin Headache Relief Update Newsletter*. La ventaja de esta forma de distribución de muestras por respuesta es que sólo los consumidores que solicitaron el producto lo recibieron. Además, las empresas normalmente recopilan información adicional para agregarla a la base de datos. Setenta por ciento de los consumidores que solicitaron una muestra por Internet se mostró dispuesto a contestar una encuesta para recibir la muestra.<sup>19</sup>

### Problemas con las muestras

La desventaja principal de las muestras es el costo. A menudo, es necesario crear un empaque especial del tamaño de la muestra. El empaque debe ser muy parecido al de tamaño normal, para que lo consumidores puedan identificar el producto después de usarla. Muchas veces las muestras se envían por correo, lo que aumenta el costo del programa. Para las que se distribuyen en una tienda se necesita una persona que las obsequie y algún tipo de permiso de la tienda.

Este anuncio de Polycom, para el sector de empresa a empresa, ofrece una prueba gratis por 30 días, sin compromiso.

**WAITING ISN'T WORKING.**

**Videoconferencing never looked so good.**

**RISK-FREE TRIAL!**  
TRY ANY POLYCOM VIDEOCONFERENCING SYSTEM FREE FOR 30 DAYS.\*

Call today 1-877-POLYCOM  
Go to [www.polycom.com/see](http://www.polycom.com/see)

**POLYCOM**



## Programas exitosos de distribución de muestras

Como ocurre con otras promociones para consumidores, la distribución de muestras debe ser parte central del plan de CIM. El propósito principal de la distribución de muestras es estimular al consumidor o empresa a que pruebe el producto. Las muestras son más eficaces cuando introducen un producto nuevo o una versión nueva de un producto ya existente en el mercado. También ayudan a promover el producto actual a un nuevo mercado objetivo o a nuevos clientes en perspectiva.

Para que la distribución de las muestras sea exitosa, es necesario que se dirija al público objetivo. La distribución masiva de muestras no es ni remotamente tan rentable como las muestras destinadas a un público específico. Hace poco, Green & Black lanzó una campaña de distribución de muestras de chocolates orgánicos en 21 conciertos al aire libre en Inglaterra. Cada miembro del público recibió una barra de chocolate orgánico Green & Black a la entrada. Más de 80 por ciento del público, un total de 105,000 personas, recibió la muestra. También se colocó un puesto de prueba en la zona del concierto para que los asistentes pudieran probar otros sabores. El objetivo era crear una relación entre los asistentes al concierto y el nombre de marca Green & Black para aumentar las ventas, lo cual se logró. Las ventas de la barra de chocolate orgánico aumentaron 79 por ciento en los meses inmediatamente posteriores a los conciertos.<sup>20</sup>

Una oferta de dos paquetes de Lean Slices de Carl Buddig.



Fuente: Cortesía de Carl Buddig & Company.

## PAQUETES DE OFERTA

Cuando se coloca un número adicional de unidades en un paquete especial del producto, se conoce como *paquete de oferta*. Cuando un consumidor compra cuatro jabones por el precio de tres, se trata de una promoción de este tipo. Recientemente, Rayovac ofreció tres pilas AA gratis en un paquete de oferta que contenía nueve. La cantidad adicional típica varía entre 20 y 100 por ciento del número normal de unidades en un paquete. Un plus de 30 por ciento es lo más común.

### Tipos de paquetes de oferta

La figura 12.7 identifica los objetivos principales de los paquetes de oferta. Un aumento del tamaño o la cantidad del paquete puede producir un mayor uso del producto. Por ejemplo, si el tamaño de la caja de un cereal aumenta 25 por ciento, es probable que el consumidor coma más cereal porque lo tiene a la mano. Esto no ocurre con productos que tienen un ritmo constante de consumo. Por ejemplo, si Colgate aumenta 25 por ciento el tamaño del envase de una pasta de dientes, los consumidores no usarán más producto. En realidad, esto retrasaría la siguiente compra. No obstante, los fabricantes ofrecen estos tipos de paquetes de oferta, porque pueden evitar la competencia. Es menos probable que un consumidor con una gran cantidad de mercancía a la mano cambie de marca, incluso cuando le ofrecen algún tipo de oferta.

### Ventajas de los paquetes de oferta

Los clientes actuales de la empresa a menudo aprovechan los paquetes de oferta. Cuando los clientes acopian una cantidad de una marca determinada, hay menos probabilidades

FIGURA 12.7 Razones para usar paquetes de oferta

- ◆ Incrementar el uso del producto.
- ◆ Desarrollar la lealtad de los clientes.
- ◆ Igualar o impedir acciones de la competencia.
- ◆ Atraer a nuevos usuarios.
- ◆ Acopiar el producto.
- ◆ Estimular el cambio de marca.

de que compren productos de un competidor. Los paquetes de oferta premian la lealtad del cliente al ofrecerle, en efecto, mercancía gratis.

Los paquetes de oferta pueden inducir un cambio de marca si el consumidor ha la usado con anterioridad. Ante las decisiones de compra, los consumidores optan por las marcas que ofrecen un paquete de oferta a precio normal. Estos productos tienen una ventaja que las marcas de la competencia no ofrecen.

Los paquetes de oferta tienden a ser populares con los fabricantes, minoristas y clientes. Un minorista puede establecer una buena relación con un fabricante que usa un paquete de oferta para incrementar el cambio de marca y el acopio. Los minoristas adquieren una ventaja porque el paquete de oferta es “económico” o una “ganga” que se ofrece en la tienda. A los clientes les gustan los paquetes de oferta porque obtienen producto adicional al mismo precio. Para productos que constantemente tienen mucha competencia, el método del paquete de oferta es una forma de mantener la lealtad a la marca y reducir el número de clientes que cambian de marca a un costo mínimo.

### Problemas con los paquetes de oferta

El problema con estos paquetes es que rara vez atraen clientes nuevos porque el consumidor no ha probado la marca con anterioridad. Obtener una cantidad extra no reduce el riesgo de la compra. De hecho, lo aumenta, en especial cuando al cliente no le gusta tirar el producto a la basura y desperdiciarlo aunque no esté satisfecho con él.

Ciertos estudios de mercado indican que los consumidores se muestran escépticos ante los paquetes de oferta. Cuando la cantidad adicional es pequeña (entre 20 y 40 por ciento), los consumidores creen que el precio en realidad no ha cambiado. Por desgracia, cuando la cantidad adicional es grande, como cuando se venden dos productos al precio de uno, los consumidores tienden a creer que primero aumentaron el precio para compensar el costo de la cantidad adicional. Aun cuando el aumento del tamaño de un paquete capte la atención del consumidor, la oferta tal vez no transmita el mensaje deseado.<sup>21</sup>

Una oferta de rebajas y cupones para comprar pizza Papa John's.

## REBAJAS

Una rebaja es una reducción temporal del precio de venta de un producto al consumidor. Dicha rebaja puede marcarse físicamente en el producto, como cuando un frasco de aspirina muestra el precio normal de venta al público tachado y un precio especial que lo sustituye (por ejemplo, se tacha \$4.99 y se sustituye por 3.99). Cuando se produce una etiqueta con la reducción de precio premarcada, se obliga al minorista a vender el producto al precio rebajado. Esto asegura que el incentivo de la rebaja llegue al consumidor. En otras ocasiones, la rebaja no se indica en el producto, sino en un exhibidor POP, letrero o anaquelel.

### Ventajas de las rebajas

Las rebajas son excelentes para estimular las ventas de un producto existente. Pueden inducir a los clientes a probar productos nuevos porque el precio más bajo reduce el riesgo financiero de realizar la compra. Pueden incentivar a los clientes a cambiar de marca en situaciones de paridad de marca o cuando no existe lealtad fuerte hacia ella. En los casos en que los consumidores tienen preferencia por alguna marca, una rebaja de su marca favorita estimula el acopio del producto y posiblemente un mayor consumo de éste.<sup>22</sup> Un consumidor que compra barras adicionales para el desayuno debido a una rebaja tiende a consumir más producto. Una vez más, esto no ocurre con productos como desodorantes y pastas de dientes. El acopio de esos tipos de productos sólo retrasa la próxima compra. No incrementa el consumo. Se observan efectos similares en el ámbito de empresa a empresa cuando se usan las rebajas.

Las rebajas han resultado ser exitosas en las promociones para consumidores por dos razones. Primera, la rebaja tiene el atractivo

Fuente: Cortesía de Papa John's International.

de un ahorro para los consumidores. Segunda, el premio es inmediato. A diferencia de las devoluciones de dinero, reembolsos, concursos, sorteos y otros incentivos promocionales, los consumidores no tienen que esperar a recibir el premio.

### Problemas con las rebajas

Aunque las rebajas son fáciles de implementar y pueden tener un efecto súbito en las ventas, también pueden causar problemas. Aunque las ventas aumenten, puede haber efectos negativos en el margen de utilidad de la empresa. Normalmente se necesita por lo menos un aumento de 20 por ciento en las ventas para compensar cada 5 por ciento de reducción del precio.

Otro peligro de los programas de rebajas es que alientan a los consumidores a ser más sensibles a los precios. Del mismo modo en que los clientes responden a las devoluciones de dinero, pueden esperar a que haya una promoción de rebajas o elegir otra marca que por casualidad esté de oferta. Además, cuando se usan con demasiada frecuencia, las rebajas tienen efecto negativo en la imagen de la marca. Como siempre, los programas de rebajas deben incorporarse al programa general de CIM de la empresa.

## COMBINACIÓN Y PROMOCIONES CRUZADAS

En ocasiones, las empresas combinan en una sola campaña dos o más actividades de promoción dirigidas a los consumidores; esto se conoce como *combinación*. Para atraer a los consumidores chinos en Canadá, Tropicana combinó muestras con cupones. Se distribuyeron muestras gratis (50,000 vasos de jugo de naranja) junto con 30,000 cupones en la celebración del Año Nuevo chino en Vancouver. Los asiáticos que viven en Estados Unidos y Canadá no son, por lo general, grandes usuarios de cupones; sin embargo, los estudios de Tropicana en Canadá mostraron que los chinos creen que las naranjas presagian buena suerte. Unas pocas semanas después de la promoción, ya se habían canjeado 40 por ciento de los cupones, y las ventas de jugo de naranja Tropicana entre la comunidad china de Canadá aumentó de manera considerable.<sup>23</sup>

Otra estrategia común consiste en crear una promoción con otro producto o empresa. Esto se llama *promoción cruzada*. Las *promociones cruzadas intraempresariales* es una forma de promover dos productos diferentes de una sola empresa entre los consumidores. Otro método es asociarse con otra empresa, lo que se conoce como *promoción cruzada interempresarial*. Los restaurantes de comida rápida a menudo usan promociones cruzadas con películas y juguetes para atraer al público infantil. Independientemente de que una promoción sea individual, una combinación o un programa conjunto, debe prestarse atención cuidadosa a la planeación del acontecimiento para maximizar sus efectos.

## PLANEACIÓN DE PROMOCIONES DIRIGIDAS A LOS CONSUMIDORES

En la planeación del componente de promociones para consumidores del programa de CIM, éstas deben apoyar la imagen y la estrategia de posicionamiento de la marca. Para asegurar que esto ocurra, es preciso tener en cuenta a la audiencia objetivo. Deben realizarse estudios para identificar los valores centrales presentes en el público objetivo, así como las opiniones sobre los productos de la empresa, sobre todo en lo que se refiere a la competencia. Después de recopilar esta información, el equipo de marketing puede finalizar el plan de promociones para consumidores. En términos de promociones, los consumidores pueden dividirse en tres categorías generales: proclives a las promociones, leales a la marca y sensibles a los precios (véase la figura 12.8).

Los **consumidores proclives a las promociones** generalmente responden a los cupones, planes de rebajas y regalos, lo que significa que no son leales a la marca y compran, sobre todo, artículos de oferta. Un **consumidor leal a la marca** compra sólo una marca específica y no la sustituye, sin importar la ganga que se le ofrezca. Pocos consumidores son completamente proclives a las promociones o leales a la marca. En cambio, comprar se parece a un continuo basado en sus extremos en la proclividad a aprovechar las promociones y la lealtad a la marca. La gente se inclina hacia una forma de ser, pero a veces actúa de otra manera. La tendencia a ser proclive a las promociones o leal a la marca puede depender del producto que se compra. Por ejemplo, un bebedor de cerveza tal vez es sumamente proclive a las promociones; un bebedor



Fuente: Cortesía de Alan Keohane © Dorling Kindersley.

**FIGURA 12.8**  
**Tipo de consumidores en relación**  
**con las promociones dirigidas**  
**a consumidores**

- ◆ Proclives a las promociones.
- ◆ Leales a la marca.
- ◆ Sensibles a los precios.

de vino quizá sea más bien leal a la marca. Pero el mismo bebedor de cerveza puede ser sumamente leal a una marca de pizza y el mismo bebedor de vino puede ser muy proclive a las promociones cuando se trata de comprar papas fritas.

En el caso del **consumidor sensible a los precios**, el precio sigue siendo el criterio principal, si no es que el único, que se toma en cuenta al decidir una compra. Los nombres de marca no son importantes, y estas personas no están dispuestas a pagar más por un nombre de marca. Aprovechan cualquier tipo de promoción que rebaje el precio. Es importante identificar el conjunto de consumidores proclives a las promociones o sensibles a los precios al que se dirigirá un programa de promociones para consumidores.

Para los que son leales a la marca, las promociones de venta pueden diseñarse para aumentar las ventas y reforzar la imagen de la empresa. Por ejemplo, un pequeño restaurante local tiene un sorteo mensual de una comida gratis para dos personas. Para participar, los clientes dejan su tarjeta de presentación en una vasija al salir. Cada mes, el restaurante saca un nombre. Si la persona come con mayor frecuencia en el restaurante, tiene más probabilidades de ganar. Una promoción sencilla como ésta puede aumentar las ventas del restaurante porque relaciona las probabilidades de ganar con comidas adicionales. Para el restaurante, el costo adicional de realizar esta promoción es mínimo y puede dar por resultado una excelente relación con los clientes.

Al planear las promociones, es importante para los fabricantes entender los incentivos que ofrece a los minoristas usar estas promociones. De nada sirve crear una promoción que sea popular con los consumidores si los minoristas no están dispuestos a trabajar con el fabricante para reforzar la oferta promocional. Los minoristas prefieren promociones que los beneficien de algún modo. Las razones principales que aducen los minoristas para apoyar el programa de promociones de un fabricante son:<sup>24</sup>

- Aumentar la circulación de clientes en la tienda.
- Aumentar las ventas de la tienda.
- Atraer a nuevos clientes.
- Aumentar el tamaño de la canasta.

Es importante relacionar el programa de promociones con el tema del programa de CIM, sin olvidar dónde verá las promociones el consumidor. Deben formularse metas específicas asociadas con el producto, el mercado objetivo y los establecimientos minoristas. Por ejemplo,

crear imagen de marca es una meta a largo plazo; generar ventas es algo que puede conseguirse en el corto plazo. Las ofertas basadas en el precio por lo general se diseñan para atraer a nuevos clientes o generar ventas. Otras promociones para consumidores, como los regalos de valor elevado, pueden usarse para mejorar la imagen de una empresa.

## PROMOCIONES COMERCIALES

Las *promociones comerciales* son incentivos que los miembros del canal comercial usan para persuadir a otro miembro de *comprar bienes para reventa final*. Las promociones comerciales se dirigen a minoristas, distribuidores, mayoristas, corredores y agentes. Un fabricante puede ofrecer promociones comerciales para convencer a otro miembro del canal comercial de que venda sus productos. Los mayoristas, distribuidores, corredores y agentes usan promociones comerciales para incitar a los minoristas a comprar productos para reventa final.

Las promociones comerciales representan un porcentaje significativo de los ingresos brutos del proveedor o minorista. Hace 20 años representaban alrededor de 25 por ciento del presupuesto de marketing de un fabricante; hoy en día la cifra representa casi 70 por ciento del presupuesto. Las promociones comerciales a menudo son el segundo gasto más grande del fabricante después del costo de los bienes vendidos y representan 17.4 por ciento de las ventas brutas de los fabricantes.<sup>25</sup>

Las promociones comerciales también forman parte integral del programa de CIM. Por desgracia, en muchas empresas, la persona que maneja este tipo de promociones no participa en el proceso de planeación de CIM. Los líderes de estas empresas a menudo consideran que las promociones comerciales sólo son un medio para hacer llegar los productos a los anaqueles de las tiendas o para satisfacer una solicitud de alguno de los miembros del canal. Como resultado, se da poca consideración al programa de CIM cuando se establecen programas de este tipo.

Existe una variedad de herramientas de promoción comercial. Cada empresa selecciona las técnicas de promoción especial con base en varios factores. Dichos factores incluyen la naturaleza de la empresa (fabricante o distribuidor), el tipo de cliente en el que se desee influir (por ejemplo, vender a un minorista o vender a un mayorista), preferencias de la empresa y los objetivos del plan de CIM. Los principales tipos de promociones comerciales se presentan en la figura 12.9.

### Descuentos comerciales

El primer tipo de promoción comercial que los fabricantes y otros usan en el canal es el descuento comercial. Los **descuentos comerciales** ofrecen incentivos financieros a otros miembros del canal para motivarlos a realizar compras. Los descuentos comerciales pueden presentarse en una variedad de formas, incluidas las que se describen en la figura 12.10. Cada una permite que el miembro del canal ofrezca descuentos u otras ventajas a los clientes.

### Descuentos sobre factura y aportaciones

Los descuentos sobre factura son descuentos financieros que se otorgan por cada artículo, caja o palé que se ordena. Estimulan a los miembros del canal a colocar pedidos. Aproximadamente 35 por ciento de todo el dinero invertido en promociones comerciales se gasta en los descuentos sobre factura, lo que los convierte en el gasto más cuantioso entre las herramientas de promoción comercial.<sup>26</sup> A menudo, las empresas ofrecen descuentos sobre factura durante las temporadas de fiestas y vacaciones. Esto incita a los minoristas a comprar cantidades mayores. Los pedidos deben colocarse a más tardar en una fecha establecida para recibir ese tipo de descuento de la temporada. Los fabricantes también pueden poner como condición un tamaño mínimo de pedido.

**FIGURA 12.9**  
Tipos de promociones comerciales



- ◆ **Descuentos sobre factura:** un descuento por caja que se hace a los minoristas en un pedido.
- ◆ **Aportaciones:** dinero que se paga a los minoristas para que vendan un producto nuevo.
- ◆ **Aportaciones de salida:** dinero que se paga a los minoristas por retirar un artículo de su inventario de SKU.

**FIGURA 12.10**  
Tipos de descuentos comerciales

La forma más polémica de descuento comercial es la de las **aportaciones** que son fondos que cobran los minoristas para vender productos nuevos. La mayoría de ellos cobran aportaciones y los justifican de varias maneras.<sup>27</sup> En primer lugar, los minoristas gastan dinero para agregar productos nuevos a los inventarios y vender la mercancía. Un producto que no es exitoso significa que la inversión del minorista en el inventario representa una pérdida, en especial cuando se vende el producto en un gran número de tiendas.

Segundo, agregar un producto a la tienda implica darle espacio en los anaqueles. La mayoría de éstos ya están llenos de productos. Para agregar un producto nuevo se requiere suprimir marcas o productos, o reducir la cantidad de espacio de anaquel que tienen asignado. En ambos casos, el minorista invierte tanto tiempo como dinero en crear espacio para el nuevo producto.

Tercero, las aportaciones facilitan a los minoristas finalizar las decisiones sobre los productos nuevos. Un supermercado típico tiene 35,000 SKU (*stockkeeping unit*, número identificador de un producto específico en existencia). Los gerentes de los supermercados deben evaluar por lo menos entre 10,000 y 15,000 productos cada año. La mayoría fracasan. Por consiguiente, los minoristas creen que cobrar una aportación obliga a los fabricantes a descartar las introducciones de productos malos. El costo total promedio de aportaciones de un producto que se lanza a nivel nacional varía entre 1.5 millones y 2 millones de dólares.<sup>28</sup> En consecuencia, los minoristas argumentan que las aportaciones obligan a los fabricantes a realizar pruebas de mercado cuidadosas con los productos antes de introducirlos, pero dichas pruebas reducen el número de productos nuevos que se ofrecen cada año. Lo que, a su vez, reduce drásticamente el número de fracasos de productos nuevos.

Cuarto, y último, las aportaciones se suman a los resultados financieros. Muchos productos tienen márgenes de ganancia reducidos. Las aportaciones proporcionan dinero adicional para apoyar las operaciones minoristas. Se ha calculado que entre 14 y 27 por ciento de los fondos invertidos en promociones comerciales para los minoristas va directamente a las utilidades netas del minorista.<sup>29</sup>

El otro lado del argumento procede de los fabricantes, que sostienen que las aportaciones son prácticamente una forma de extorsión. Para empezar, muchos fabricantes creen que éstas son demasiado altas e injustas, lo que obliga a los fabricantes a pagar millones de dólares a los minoristas que podrían usar para publicidad, promociones de venta u otras campañas de marketing.

Las aportaciones impiden que los pequeños fabricantes introduzcan productos en las tiendas simplemente porque no pueden pagarlos. Algunas operaciones grandes de comercio minorista tienen políticas para proveedores pequeños; sin embargo, sigue siendo sumamente difícil colocar la mercancía.

Además de dejar fuera del mercado a los pequeños fabricantes, las aportaciones favorecen a los proveedores en funciones. Los nuevos participantes del mercado enfrentan ya una enorme inversión de dinero por adelantado y, para colmo, tienen que sumar las aportaciones. A menos que los líderes de las empresas estén absolutamente seguros de que la nueva marca puede competir, es posible que la empresa no ingrese al mercado simplemente por el factor aportaciones.

En lugar de pagar aportaciones, algunos minoristas cobran **aportaciones de salida**, que es dinero que se paga para eliminar un artículo del inventario del minorista. Este método se usa a menudo cuando un fabricante introduce un tamaño nuevo o una versión nueva, como la botella de 3 litros de Pepsi o Pepsi Diet Vanilla. PepsiCo ya tiene productos en los anaqueles de la tienda. Agregar un envase con un tamaño nuevo o una nueva variedad del producto supone un menor riesgo y no es lo mismo que agregar uno nuevo. En lugar de cobrar aportaciones por adelantado, los minoristas solicitan aportaciones de salida si la nueva versión del producto fracasa o si alguna de las

A menudo se cobran aportaciones a los productos nuevos, como este nuevo aderezo para ensaladas ofrecido por Ott's.



versiones actuales tiene que suprimirse del inventario. Sólo 4 por ciento de los minoristas usan aportaciones de salida, en comparación con 82 por ciento que usa solo aportaciones.<sup>30</sup>

### Complicaciones de los descuentos comerciales

Al ofrecer descuentos comerciales a los minoristas, los fabricantes suponen que una parte de la reducción del precio se trasladará a los consumidores. Esto ocurre aproximadamente sólo la mitad de las veces. Cuando una parte de la reducción de precio se traslada a los consumidores, los minoristas programan las marcas competidoras para poder tener por lo menos una oferta especial en todo momento. No es por casualidad que una semana Pepsi ofrezca un precio reducido y a la siguiente Coca-Cola ofrezca un descuento. Los dos productos rara vez se promueven como *en oferta* (que trasladan los descuentos comerciales) al mismo tiempo. Al vender sólo uno en oferta a la vez, el minorista siempre tiene un producto competidor con precio reducido para el consumidor sensible al precio y también cobra al consumidor leal a la marca, el precio completo 50 por ciento de las veces. Mientras cumple estas metas, el minorista recibe descuentos comerciales especiales tanto de Pepsi como de Coca-Cola.

Con el propósito de aumentar los márgenes de utilidad, los minoristas a menudo realizan dos actividades: compra anticipada y desvío. La *compra anticipada* ocurre cuando el minorista compra cantidades adicionales de un producto mientras está de oferta. Luego, el minorista vende la mercancía que compró a precio de oferta después de que termina el periodo de descuento, y ahorra el costo de comprar el producto al precio normal del fabricante. El *desvío* ocurre cuando un minorista compra un producto de oferta en un lugar y lo envía a otro donde no está de oferta. Por ejemplo, un fabricante puede ofrecer un descuento sobre factura de 5 dólares por caja del producto en Texas. Las tácticas de desvío implican que el minorista compra una cantidad grande en Texas y envía la mercancía a las tiendas de otros estados. Para ello, los minoristas examinan antes las utilidades que pueden ganar, menos el costo de enviar el producto a otros lugares. Los costos de envío tienden a ser relativamente altos en comparación con los descuentos comerciales que se ofrecen. Por consiguiente, los minoristas no usan los desvíos con tanta frecuencia como las compras anticipadas.

### Concursos comerciales

Para alcanzar las metas de venta y otros objetivos, los fabricantes a veces usan los concursos comerciales. Se otorgan premios en concursos organizados entre corredores, vendedores de las tiendas, tiendas minoristas, mayoristas o agentes. Estos fondos también se conocen como **gratificaciones por ventas**. Los precios ofrecidos en un concurso comercial pueden ser artículos de equipaje, un aparato estereofónico, un televisor o un viaje a un lugar exótico como Hawái.

El concurso se puede celebrar en varios niveles dentro del canal. Puede ser entre corredores o agentes que manejan los productos del fabricante, o entre mayoristas, o un concurso de volumen de ventas entre las tiendas minoristas. Aunque los concursos se pueden diseñar entre organizaciones minoristas (por ejemplo, Target frente a Wal-Mart), rara vez se usan debido las políticas sobre conflictos de interés en muchas organizaciones grandes. Los compradores de las organizaciones grandes a menudo tienen prohibido participar en concursos de los proveedores, porque crean conflictos de interés e influyen injustamente en las decisiones de compra. Aunque éste es precisamente el propósito que el concurso pretende lograr, muchas organizaciones minoristas grandes no quieren que los compradores participen porque dichos compradores toman decisiones de compra para entre 500 y 2,500 tiendas, lo que ejerce presión indebida en el comprador.

La demanda de vacaciones en cruceros ha aumentado a un ritmo constante en los últimos años. Existe una competencia intensa entre las líneas de cruceros. Las empresas de este giro usan una combinación de publicidad, promociones para consumidores y promociones comerciales para atraer clientes. Por ejemplo, Royal Caribbean International ofreció programas de publicidad cooperativa a los agentes de viaje, que incluían comerciales de televisión, anuncios en periódicos y una plantilla de correo electrónico para establecer contacto con los posibles viajeros. Norwegian Cruise Lines inscribió a 5,500 agentes en un concurso promocional llamado "Sale of All Sails". Los premios se basaban en las reservaciones. Cada agente que organizaba un crucero Holland America participaba en el concurso comercial. Los premios ofrecidos incluían un crucero gratis con cinco camarotes con terraza.

La línea Princess Cruise ofreció a los agentes de reservaciones la oportunidad de ganar un crucero por la costa occidental de Estados Unidos con una minisuite. Se adjudicó un crucero todos los días durante un periodo de 90 días. Esta combinación de publicidad, promocio-

nes para consumidores y promociones comerciales produjo un año en que las reservaciones anticipadas para los cruceros de verano alcanzaron un máximo histórico. No es de sorprender que ofrecer a los agentes de viajes la oportunidad de ganar premios y cruceros para ellos mismos los motiva en gran medida a reservar cruceros de las líneas que celebran los concursos.<sup>31</sup>

Cuando se realiza un concurso al nivel de cada tienda, la mayoría de los miembros del canal coinciden en que estos concursos funcionan mejor cuando se restringen a una región específica. Muchas veces, también se limitan a concesionarias exclusivas, como las de automóviles, camiones o botes que venden una marca determinada. Por ejemplo, B.F. Goodrich podría realizar un concurso entre sus vendedores minoristas en una región específica para ver quién registra el volumen más alto de ventas dentro de un periodo determinado.

### Incentivos comerciales

Los incentivos comerciales son parecidos a los descuentos comerciales. La diferencia es que los **incentivos comerciales** requieren que el minorista desempeñe una función para recibir los fondos. Sin embargo, el propósito es el mismo que el de los descuentos comerciales: estimular a los minoristas para que promuevan la marca del fabricante o aumentar las compras que realiza el minorista de esa marca. En la figura 12.11 se identifican los tres tipos principales de incentivos comerciales.

#### Acuerdos de comercialización cooperativa

El incentivo comercial más completo es el *acuerdo de comercialización cooperativa (ACC)*, que es un acuerdo formal entre el minorista y el fabricante para emprender un esfuerzo de marketing en ambos sentidos. El ACC puede abarcar una amplia variedad de tareas de marketing. Por ejemplo, un ACC puede presentar la marca del fabricante como líder en precio en un anuncio. Se puede celebrar un acuerdo de cooperación para destacar la marca del fabricante como parte de una oferta hecha por la tienda minorista o usar un exhibidor especial en el anaquel para anunciar un incentivo de precio. La ventaja de crear un acuerdo ACC que incluye una reducción de precio es que el fabricante se asegura de que el minorista trasladará el descuento al cliente.

Los ACC son populares entre los fabricantes porque el minorista desempeña una función para recibir el descuento o incentivo. El fabricante conserva el control de las funciones desempeñadas. Además, si se hacen descuentos en los precios como parte del ACC, el fabricante sabe que el minorista trasladará cierto porcentaje del descuento al consumidor. Los ACC permiten a los fabricantes crear contratos anuales con los minoristas. Estos compromisos a largo plazo reducen la necesidad de recurrir a incentivos o descuentos comerciales en el último minuto.

Los ACC también benefician a los minoristas. El beneficio principal de un ACC desde la perspectiva del minorista es que permite planear las promociones según el calendario. Las *promociones según el calendario* son campañas promocionales que el minorista planea para sus clientes gracias a los incentivos comerciales que ofrece el fabricante. Con la suscripción de un ACC, el minorista puede programar las semanas que una marca determinada estará de oferta y compensar las otras semanas con otras marcas. Con las promociones planeadas según el calendario, el minorista siempre tendrá una marca en oferta mientras las otras se venden a precio normal. Las promociones según el calendario permiten al minorista alternar las marcas



Fuente: Cortesía de Linda Whitwam © Dorling Kindersley.

Los concursos comerciales se usaron para aumentar las reservaciones de cruceros.



FIGURA 12.11 Tipos de incentivos comerciales



que están de oferta. Este arreglo resulta atractivo para los clientes sensibles a los precios, ya que siempre hallarán una marca en oferta. Para el cliente leal a la marca, el minorista venderá la marca preferida a precio normal algunas veces y en oferta en otras ocasiones. Cuando las ventas se compensan con incentivos comerciales, los márgenes para el minorista son aproximadamente iguales con todas las marcas, tanto en oferta como a precio normal, porque se alternan. Los minoristas pueden trasladar efectivamente al fabricante las reducciones de precios que se otorgan al cliente, en lugar de absorberlas ellos mismos. Una tienda puede poner en oferta la cerveza Budweiser una semana y la Heineken a la siguiente. Los bebedores leales de cerveza se quedarán con su marca preferida, en tanto que los consumidores sensibles al precio elegirán la marca en oferta y la tienda conserva un margen de utilidad razonable sobre todas las cervezas vendidas.

### Regalos y paquetes de oferta

El segundo tipo más importante de incentivo comercial es un *regalo o paquete de oferta*. En lugar de ofrecer al minorista un descuento sobre el precio, el fabricante ofrece mercancía gratis. Por ejemplo, un fabricante puede ofrecer un paquete de oferta de una caja por cada 20 que se compren en los siguientes 60 días. Los paquetes de oferta son gratis para el minorista y se entregan ya sea si el pedido se coloca antes de una fecha establecida o si el pedido se hace por una cantidad mínima. A menudo, para recibir la mercancía gratis, el minorista debe satisfacer las dos condiciones: una fecha especificada y un tamaño mínimo de pedido.

### Publicidad cooperativa

El último incentivo comercial es la publicidad cooperativa. En un *programa de publicidad cooperativa*, el fabricante se compromete a reembolsar al minorista un cierto porcentaje de los costos de publicidad asociados con presentar los productos del fabricante en el anuncio del minorista. Para recibir el reembolso, el minorista sigue lineamientos específicos en relación con la colocación del anuncio y su contenido. En casi todos los casos, no se pueden anunciar productos de la competencia. Normalmente, el producto del fabricante debe exhibirse de manera prominente. Puede haber otras restricciones respecto a cómo se anuncia el producto, así como fotografías o texto específicos que deben usarse.

En la mayoría de los programas de publicidad cooperativa, los minoristas ganan dinero del fondo de cooperación con base en las compras. Por lo general, se trata de un cierto porcentaje de las ventas. Por ejemplo, B.F. Goodrich, fabricante de neumáticos para automóvil, ofrece un fondo de publicidad cooperativa de 4.5 por ciento sobre todas las compras. Este dinero se puede devengar en un año, y luego el ciclo vuelve a comenzar. B.F. Goodrich paga 70 por ciento del costo de un anuncio aprobado. Puede usarse cualquier medio para el anuncio, como radio, periódicos, revistas, televisión y publicidad en exteriores. Esta variedad ilimitada de medios no aplica a todos los fabricantes. Por ejemplo, Dayton, otro fabricante de neumáticos, no permite que los fondos de cooperación se usen en publicidad en revistas. B.F. Goodrich permite usar los fondos de cooperación con anuncios grupales; Dayton no. Además, Dayton exige la preautorización de algunas de las compras de medios y anuncios; B.F. Goodrich no requiere ninguna preautorización. Así, cada fabricante tiene un conjunto único de restricciones que los minoristas que tratan de reunir los requisitos para los fondos de cooperación deben observar.<sup>32</sup>

Los fabricantes de automóviles, como Volkswagen, usan comúnmente los programas de publicidad cooperativa.



Fuente: Cortesía de Volkswagen.

Los programas de publicidad cooperativa permiten a los minoristas usar dinero de los fabricantes para ampliar los programas de publicidad. En un anuncio cooperativo, el minorista adquiere cobertura publicitaria adicional a costo mínimo. Los minoristas también se benefician de la imagen de una marca nacional, la cual puede atraer clientes nuevos o adicionales a la tienda. Desde la perspectiva del anunciante, hay muy poco que

perder en los programas cooperativos. El único aspecto negativo es que el minorista recibe el reembolso después de la colocación del anuncio, lo que podría producir un problema de flujo de efectivo en una empresa pequeña.

Los fabricantes también se benefician de los anuncios cooperativos. Al compartir los costos de publicidad con los minoristas, el fabricante adquiere exposición adicional a costo reducido. Lo más importante, casi todos los programas de publicidad cooperativa están relacionados con las ventas. El minorista acumula dinero de la publicidad cooperativa con base en un cierto porcentaje de las ventas. Por tanto, para recibir los fondos de cooperación, el minorista no sólo debe promover la marca de manera prominente, sino también tiene que comprar el producto para revenderlo. Como resultado, no es de sorprender la amplia variedad de anuncios cooperativos que aparecen regularmente en todos los medios, tanto para productos de consumo como para el sector de empresa a empresa.



Fuente: Cortesía de Jeff Scheidt, Getty Images, Inc.

Se gastan más de 12,000 millones de dólares todos los años en exposiciones comerciales.

## Exposiciones comerciales

Las exposiciones comerciales se usan mucho en los programas de marketing de empresa a empresa. Benefician tanto a fabricantes como a minoristas. Desde el punto de vista del fabricante, una exposición comercial ofrece la oportunidad de descubrir clientes potenciales y vender productos nuevos. Además, las relaciones con los clientes actuales se fortalecen en una exposición. A menudo, las exposiciones comerciales brindan la oportunidad de averiguar qué está haciendo la competencia. Muchas veces, también presentan una situación en la que el equipo de ventas del fabricante puede reunirse directamente con los responsables de tomar decisiones y los compradores de los clientes empresariales. Una exposición comercial puede usarse para fortalecer el nombre de marca de un producto, así como la imagen de la empresa.

Desde la perspectiva del minorista, las exposiciones comerciales permiten a los compradores comparar la mercancía y establecer contacto con varios posibles proveedores en un periodo corto. En algunos casos, el minorista puede negociar tratos especiales. Las exposiciones comerciales representan un lugar ideal para que compradores y vendedores se reúnan en un ambiente informal, de poca presión, para analizar cómo pueden trabajar juntos con eficacia.

Algunas exposiciones nacionales e internacionales reciben a miles de compradores. Para asegurar que la exposición tenga éxito, los fabricantes buscan a los compradores más importantes y tratan de no dedicar demasiado tiempo a las personas que no son compradores. El proceso de reducir un gran número de contactos a los más prometedores se conoce como *búsqueda de clientes prospecto*. La figura 12.12 identifica cinco categorías de compradores que asisten a las exposiciones comerciales. Muchos profesionales de marketing tratan de descartar a los buscadores de educación que no están interesados en comprar. Los agentes de los fabricantes concentran los esfuerzos en tres grupos: buscadores de soluciones, equipos de compra y compradores de poder. Para identificar a los buscadores de soluciones y equipos de compra hay que hacer las preguntas correctas. Los compradores de poder son más difíciles de encontrar porque no quieren ser identificados. A menudo no portan identificaciones en las ferias comerciales, lo que implica que los vendedores nunca están seguros de quiénes son entre los asistentes.

- ◆ **Buscadores de educación:** compradores que quieren examinar, ver y aprender, pero no piensan comprar.
- ◆ **Buscadores de refuerzo:** compradores que desean comprobar que tomaron la decisión correcta en compras anteriores.
- ◆ **Buscadores de soluciones:** compradores que buscan soluciones a problemas específicos y que piensan en comprar.
- ◆ **Equipos de compra:** un equipo de compradores que buscan proveedores para sus empresas; por lo general, piensan en comprar.
- ◆ **Compradores de poder:** miembros de la alta dirección o agentes de compra importantes que tienen autoridad para comprar.

**FIGURA 12.12**  
Cinco categorías de compradores que asisten a las exposiciones comerciales

En Estados Unidos hay pocos tratos que se concretan durante las exposiciones comerciales. Compradores y vendedores se reúnen, conversan y quizá hasta negocian, pero rara vez generan compras. En vez de ello los fabricantes recopilan tarjetas de presentación como contactos que se seguirán después. Este procedimiento varía en el caso de los clientes internacionales. Éstos suelen ser altos ejecutivos con la autoridad para efectuar compras y se clasifican en la categoría de compradores de poder que se presentó en la figura 12.12. Los fabricantes estadounidenses saben que el asistente internacional a menudo desea hacer negocios durante la exposición, no después. Este tipo de asistentes también pasa más tiempo con cada fabricante para recopilar y estudiar la información con mayor detenimiento. El invitado internacional, que paga más por los gastos de viaje, desea obtener información más detallada que la que habitualmente necesita un colega local.

El número de visitantes que llegan a las exposiciones comerciales internacionales ha aumentado conforme la competencia sigue expandiéndose a escala global. El aumento de esta clase de participantes ha ocasionado que los centros donde se realizan las exposiciones comerciales establezcan más espacios de reunión, centros de conferencias e incluso lugares para comer donde los compradores y vendedores puedan reunirse para hablar de negocios.

Las exposiciones comerciales han cambiado en otros sentidos. Las exposiciones regionales y de nicho están ocupando el lugar de las exposiciones nacionales e internacionales grandes. Por ejemplo, en la década de 1990, la mayoría de las personas relacionadas con el mundo de la industria de artículos deportivos asistía a muchas exposiciones gigantescas de toda clase de deportes. La Exposición Mundial de Artículos Deportivos de la National Sporting Goods Association en Chicago atraía a más de 90,000 asistentes a mediados del siglo veinte. En la actualidad el número se ha reducido a menos de 40,000. Hoy en día, los fabricantes y minoristas asisten a las exposiciones especializadas que se centran sólo en un deporte o a las exposiciones regionales que se centran en una sección del país. Es más barato montar exposiciones a menor escala. Muchos líderes de empresas creen que este tipo de exposiciones proporcionan mejores contactos de posibles clientes, mejores oportunidades para establecer lazos con éstos y permiten dedicar más tiempo a entrevistas personales de calidad con clientes actuales y potenciales. En contraste, es relativamente fácil perderse entre la multitud en una exposición grande.<sup>33</sup>

Muchos pesticidas se presentan en exposiciones agrícolas.



Fuente: Cortesía de Buck Holzemer Productions; Howard, Merrill & Partners y Syngenta International AG.

Una exposición comercial es un excelente lugar para localizar a los posibles compradores.



Fuente: Cortesía de American Business Media, The Association of Business Information Companies.

## INQUIETUDES RESPECTO A LAS PROMOCIONES COMERCIALES

Cada miembro de la empresa debería encontrar la forma de incorporar las promociones comerciales al esfuerzo general de CIM. Esto ocurre sólo cuando la alta dirección se convence del concepto de comunicación integral de marketing e insiste en incluir al gerente de promoción comercial en el equipo de marketing. Dicho gerente también debe asegurarse de que todos los miembros del equipo trabajen en conjunto con una agenda común de marketing.

En la mayoría de las organizaciones, las estructuras de remuneración de los empleados alientan el uso de las promociones comerciales, sin consideración del plan de CIM. Los gerentes de ventas tienen que cumplir cuotas, y si las ventas se rezagan, la manera más fácil de impulsarlas es ofrecer a los minoristas una promoción comercial. Además, con frecuencia se evalúa a los gerentes de marca con base en el crecimiento de las ventas de la misma. La forma más sencilla de asegurar el crecimiento continuo es ofrecer promociones comerciales. La costumbre de usar las promociones comerciales para cumplir cuotas de corto plazo, en lugar de hacerlo para fortalecer la imagen y tema a largo plazo, no cambiará hasta que la alta dirección adopte un enfoque nuevo. El modelo de CIM sólo tiene éxito cuando se considera un horizonte de largo plazo y las estructuras de remuneración cambian.

Para ilustrar por qué es necesaria una nueva filosofía de administración, considere la siguiente situación: queda alrededor de un mes en el ejercicio fiscal y un gerente de ventas o gerente de marca está rezagado 12 por ciento en su cuota de ventas. Para asegurarse de cumplirla, el gerente de ventas solicita una promoción comercial para estimular a los minoristas a comprar mercancía en grandes cantidades. En el corto plazo, la meta se cumple. Sin embargo, en el largo plazo, la imagen de la marca puede deteriorarse. Se necesita una perspectiva a largo plazo para que la gerencia se dé cuenta de que aumentar las promociones comerciales para cumplir una cuota no forma parte del plan de CIM y no debe hacerse, porque no conviene a los intereses de la empresa en el largo plazo.

Una imagen de marca fuerte logra que los minoristas compren el producto aunque se ofrezcan pocas promociones comerciales. Esto se debe a que una marca fuerte puede, por sí misma, contribuir a atraer a los clientes a las tiendas. Por ejemplo, si un cliente cree que Sony es una marca fuerte en el mercado de aparatos estereofónicos, un minorista de enseres electrónicos que vende la marca Sony tiene una ventaja, aunque no haya promociones comerciales en ese momento.

Mientras tanto, cuando los líderes de las empresas consideran las maneras de incluir las promociones comerciales en el plan de CIM, deben tener en cuenta otros posibles problemas relacionados con los programas de promociones comerciales. Estos incluyen los costos y la tendencia a depender demasiado de las promociones comerciales para desplazar la mercancía.

La primera inquietud es el costo de las promociones comerciales. Los fabricantes gastan miles de millones de dólares cada año en ellas. Estos costos se trasladan a menudo a los consumidores en forma de precios más altos. Se calcula que 11 centavos de cada dólar gastado en un producto de consumo se suman directamente al costo de las promociones comerciales.<sup>34</sup> El objetivo debe ser mantener el costo a un nivel razonable. El dinero debe gastarse con prudencia, en lugar de simplemente enfrascarse en “guerras de precios” con los competidores. El dinero de las promociones comerciales se usa mejor cuando crea relaciones y ayuda a alcanzar otras metas fundamentales de CIM.

El uso de este tipo de promociones ha conducido a la situación en que la mercancía se vende hasta que se ofrece el incentivo de una promoción comercial. En la industria de los comestibles, se estima que entre 70 y 90 por ciento de todas las compras realizadas por los minoristas son de oferta, con algún tipo de incentivo comercial. El uso constante de las promociones ha reducido los márgenes que ganan los fabricantes con los productos y ha creado presiones competitivas para avenirse. Si un fabricante trata de suspender o reducir las promociones comerciales, los minoristas sustituyen los productos del fabricante con otras marcas, o limitan el espacio en los anaqueles para sus productos con el fin de tener más espacio para los fabricantes que ofrecen tratos mejores. En fechas recientes, Procter & Gamble redujo las promociones comerciales para vender más productos a precio normal y aumentar los márgenes de utilidad. En represalia, Safeway eliminó algunos de los tamaños y marcas menos populares de P&G de sus tiendas. Es sumamente difícil contener los gastos de las promociones comerciales porque éstas forman parte crucial del traslado de los productos de los fabricantes a los minoristas.<sup>35</sup>

La mejor manera de corregir estos problemas es gastar más en publicidad centrada en construir o reconstruir la imagen de una marca. Además, es importante asegurarse de que las

promociones concuerden con la imagen de la marca. “Si no concuerda”, escribe Brian Sullivan en *Marketing News*, “no debe usarse”.<sup>36</sup> Por desgracia, gastar más en publicidad significa reducir los incentivos de las promociones comerciales. El riesgo es que otros competidores intervienen para ofrecer promociones comerciales a los minoristas y, en consecuencia, se pierde espacio en los anaqueles. Entonces, el círculo vicioso vuelve a empezar.

La administración de los programas de promociones comerciales es una parte complicada del proceso de planeación de marketing porque un porcentaje muy grande del presupuesto de marketing se gasta en ellas. Los programas eficaces de CIM logran un equilibrio entre todos los elementos de la mezcla de promociones e identifican metas y objetivos claros para los programas de promociones comerciales. Sólo entonces la compañía podrá competir en todos los niveles y no sólo a través de un ciclo de guerras de precios y promociones comerciales.

## IMPLICACIONES INTERNACIONALES

Las promociones para consumidores deben adaptarse al país en el que se ofrecen. Existen dos complicaciones: legales y culturales. Todo cupón, regalo, concurso, sorteo o cambio de precio debe cumplir con las disposiciones de las leyes locales. El equipo de marketing debe investigar qué problemas legales pueden surgir antes de lanzar un programa internacional de promociones dirigidas a los consumidores.

En el aspecto cultural, los ciudadanos de algunos países pueden desaprobado algunas promociones, sobre todo los cupones. Quizá se considere que las personas que los canjean pertenecen a un nivel socioeconómico bajo, lo cual puede disuadir a algunos de usarlos. La participación en concursos o sorteos puede infringir normas religiosas en algunos países. Cuando se piensa en establecer un programa de promociones para consumidores, debe consultarse a una persona que lo analice y asimile desde el punto de vista cultural para asegurarse de que la promoción sea legal y viable.

Lo mismo aplica a las promociones comerciales. Las leyes varían en cuanto a los descuentos, gratificaciones por ventas, aportación y aportación de salida. Estas cuestiones también pueden verse reflejadas en los valores culturales. Además, como se señaló antes, existen varias maneras en que los gerentes de las empresas del mundo participan en las exposiciones comerciales.

Por último, el énfasis que se da a las promociones de ventas será diferente, dependiendo de la empresa en cuestión y el país en que opera. Tanto las pequeñas, que tratan de hacer negocios en otros países como los grandes conglomerados internacionales, necesitan ajustarse a las condiciones locales al emplear estas tácticas de marketing. Al mismo tiempo, la meta sigue siendo asegurarse de que los esfuerzos concuerden con la imagen y enfoque general de la comunicación de marketing de la empresa.

## RESUMEN

Un programa de CIM debe incorporar los cuatro elementos de la mezcla de promociones. Se considera que la publicidad es la “voz” principal del mensaje de CIM. Al mismo tiempo, la parte correspondiente a las promociones de venta de la mezcla, que incluye las promociones comerciales y las dirigidas a los consumidores, desempeña un rol crucial en el éxito o fracaso del programa de marketing en general.

En este capítulo se examinaron las técnicas disponibles para atraer a los clientes mediante el uso de promociones dirigidas a los consumidores. Estas tácticas incluyen cupones, regalos, concursos y sorteos, reembolsos, devoluciones de dinero, muestras, paquetes de oferta y rebajas de los precios. Estos artículos deben combinarse con metas promocionales específicas para que produzcan el impacto deseado en los clientes.

Las promociones para consumidores a menudo se usan para impulsar las ventas. Pueden ser un excelente método a corto plazo para aumentarlas o bien incrementar la participación de una empresa en el mercado. También son un excelente medio para introducir productos nuevos. Con frecuencia, una promoción induce a los consumidores por lo menos a probar el producto, cuando venderlo a precio normal no lograría este propósito. Los cupones y concursos han sido tácticas

exitosas para atraer nuevos clientes. Las promociones dirigidas a los consumidores pueden impulsar las ventas de una marca específica, y las pruebas indican que incrementan las ventas de la categoría de producto en general, en lugar de quitarle éstas a los competidores.

Las promociones comerciales complementan las promociones para consumidores. El uso de descuentos, concursos e incentivos comerciales, y la participación en exposiciones comerciales ayudan al fabricante o miembro del canal de marketing a mantener contacto positivo con otras organizaciones y mueven los productos hacia el minorista. Las promociones comerciales funcionan mejor cuando se integran a otros esfuerzos de CIM, en lugar de considerarse como un mal necesario o simplemente como una herramienta para aumentar las ventas en el corto plazo.

A nivel internacional, las promociones de venta pueden usarse cuando se eligen con base en las características, actitudes, leyes, reglamentaciones y matices culturales de una región geográfica determinada. El objetivo principal de cualquier programa de promociones debe ser siempre reforzar el mensaje enviado en otros aspectos del programa de CIM de tal manera que ayude a la empresa a cumplir sus objetivos de marketing a largo plazo de forma rentable y positiva.

## TÉRMINOS CLAVE

**aportaciones** Una forma de descuento comercial en el que los minoristas cobran por adquirir y vender productos nuevos.

**aportaciones de salida** Dinero que se paga para eliminar un artículo del inventario del minorista.

**consumidores leales a la marca** Consumidores que compran sólo una marca específica y no la sustituyen, sin importar la ganga que se ofrezca.

**consumidores proclives a las promociones** Consumidores que no son leales a la marca y generalmente responden a las promociones, como cupones, planes de rebajas o regalos, y sólo compran artículos de oferta.

**consumidores sensibles a los precios** Consumidores para quienes el precio es el criterio más importante, si no es que el único, para tomar una decisión de compra.

**cupones cruzados** La colocación de dos materiales promocionales juntos.

**descuentos comerciales** Incentivos financieros a otros miembros del canal para motivarlos a realizar compras.

**encartes independientes (FSI)** Son hojas de cupones distribuidas en periódicos, sobre todo los domingos.

**gratificaciones por ventas** Recompensas que se entregan como premios de concursos a corredores, vendedores minoristas, tiendas, mayoristas y agentes.

**incentivos comerciales** Fondos que requieren que el minorista desempeñe alguna función para poder recibir el dinero.

**promociones comerciales** Gastos o incentivos que emplean los fabricantes y otros miembros del canal de marketing para comprar productos para reventa final.

**promociones de venta** Todos los incentivos ofrecidos a los clientes y miembros del canal para estimular las compras de productos.

**promociones para consumidores** Incentivos ofrecidos directamente a los clientes o posibles clientes de una empresa.

## PREGUNTAS DE REPASO

- Defina promociones de venta. ¿Cuáles son sus dos categorías principales?
- Mencione y describa cinco tipos de cupones. ¿Cuál es el más popular entre los fabricantes? ¿Cuál tiene la tasa de canje más elevada?
- ¿Qué problemas se relacionan con los programas de cupones?
- ¿Qué es un regalo? ¿Cuáles son los cuatro tipos de programas de regalos que usan las compañías?
- ¿Cuáles son las claves de los programas de regalos exitosos?
- ¿Qué diferencia hay entre un concurso y un sorteo?
- ¿Cuáles son los dos componentes principales de los premios entregados en concursos y sorteos?
- ¿Qué tácticas pueden usarse para mejorar el índice de éxito de los concursos y sorteos? ¿Qué función puede desempeñar Internet en este proceso?
- ¿En qué difiere un reembolso de una devolución?
- ¿Cuáles son los principales tipos de muestras?
- ¿Qué ventajas y problemas se relacionan con la distribución de muestras?
- ¿Qué ventajas tiene ofrecer paquetes de oferta?
- ¿Qué ventajas y problemas se relacionan con las tácticas de rebajas?
- ¿Qué es una combinación?
- ¿Cuáles son los principales tipos de descuentos comerciales?
- ¿Qué son las aportaciones? ¿Y las aportaciones de salida?
- ¿Qué se entiende por el término “en oferta”?
- ¿Qué complicaciones se relacionan con los descuentos comerciales?
- ¿Cómo se relaciona el término “gratificaciones por ventas” con los concursos comerciales?
- ¿Cuáles son los principales tipos de incentivos comerciales?
- Describa un acuerdo de comercialización cooperativa.
- ¿Cómo se usan los regalos o paquetes de oferta como incentivos comerciales?
- ¿Cómo puede un programa de publicidad cooperativa beneficiar tanto al fabricante como al minorista?
- ¿Cómo han cambiado las exposiciones comerciales en los últimos años?
- Describa cómo utilizar las promociones comerciales de modo eficaz.
- ¿Qué problemas deben superarse al crear programas de promociones de venta internacionales?

## EJERCICIOS DE PENSAMIENTO CRÍTICO

### Preguntas para análisis

- Según Kim James, gerente de promociones de venta de Eckerd Drugs, “los segmentos de adolescentes y preadolescentes son importantes porque ellos (los adolescentes) están desarrollando hábitos de compra y lealtades en estas edades y son nues-

tros futuros clientes leales”. Además de marcas establecidas, como Cover Girl y Maybelline, Eckerd Drugs vende ahora otras marcas como Bonne Bell, Jane y Naturistics.<sup>37</sup> ¿Qué promociones dirigidas a consumidores serían las mejores para atraer a adolescentes y preadolescentes al departamento de

- cosméticos de Eckerd Drug? ¿Qué promociones cruzadas o combinaciones recomendaría usted?
2. Muchos fabricantes creen que el mejor método para diferenciar las marcas de la empresa de las marcas competidoras es la publicidad. Es verdad que las promociones comerciales y las dirigidas a los consumidores no pueden sustituir a la publicidad en el desarrollo de marca. Al mismo tiempo, las tácticas promocionales bien elegidas pueden apoyar la diferenciación de marcas. Explique qué promociones dirigidas a los consumidores debe y no debe usar un fabricante para desarrollar una marca. Justifique su respuesta.
  3. Diseñe un anuncio de revista con un cupón o regalo desprendible para uno de los siguientes productos. Compare su oferta con la de otros estudiantes de su grupo. Analice las diferencias entre las ofertas.
    - a. Salón de bronceado SunBright.
    - b. Dixie Printing.
    - c. Hamburger Haven.
    - d. Blue Bell Ice Cream.
  4. The Rawlings Sports Equipment Company planea aumentar las ventas de manoplas de béisbol esta temporada. La empresa se propone usar un programa de cupones. Explique las ventajas y desventajas para Rawlings de cada método de distribución de cupones que se menciona en la figura 12.3. ¿Qué métodos debe usar? ¿Por qué?
  5. Para mantener su imagen de marca fuerte, el equipo de marketing de Revlon decide usar un regalo de cada uno de sus lápices labiales. ¿Qué tipo de regalo sugeriría usted a Revlon para cada uno de los mercados objetivo que se mencionan a continuación? ¿Qué regalo usaría usted? Justifique sus respuestas.
    - a. Mujeres blancas de más de 50 años.
    - b. Mujeres afroamericanas de entre 14 y 19 años.
    - c. Mujeres latinas de entre 25 y 40 años.
    - d. Mujeres profesionales de entre 30 y 50 años.
  6. Forme grupos de cuatro o seis estudiantes. Pida a cada miembro del grupo que identifique el último concurso o sorteo en el que participó. ¿Cuál fue el incentivo para participar? ¿Cuál fue el valor extrínseco del premio? ¿Cuál fue el valor intrínseco del premio?
  7. Los videojuegos generan cantidades enormes de ingresos para muchas compañías. Un fabricante decidió usar las muestras como método para llegar al mercado objetivo primario: hombres de entre 15 y 30 años de edad. Las muestras se podían distribuir de dos maneras. Primero, el juego podía instalarse en una computadora de modo específico. Segundo, se podía enviar una versión abreviada del juego a los posibles clientes. ¿Qué método de distribución de muestras sería mejor? Use la figura 12.6 para analizar las ventajas y ventajas de cada método de distribución de muestras en función de este nuevo videojuego. ¿Qué tipo y método recomendaría? ¿Por qué?
  8. Los consumidores se dividen en tres categorías generales en términos de cómo responden a las promociones: 1) proclives a las promociones, 2) leales a la marca y 3) sensibles a los precios. Identifique dos servicios o productos en los que usted personalmente encajaría en cada categoría. Por ejemplo, quizá sea proclive a las promociones cuando compra refrescos (su marca favorita es “Lo que esté de oferta”), pero sería muy leal a la marca al comprar zapatos (Nike, Reebok). Compare su lista completa con la de otros estudiantes. Explique las diferencias que observe.
  9. Entreviste a tres personas que hayan vivido en otro país y pregúnteles por las promociones dirigidas a los consumidores en esos países. Prepare una lista de las promociones que más se usan y las que no. Presente sus conclusiones al grupo.
  10. Como ocurre con otras promociones para consumidores, la expansión internacional requiere comprender las leyes y costumbres de cada país y cultura. En Arabia Saudita y otros países musulmanes, Clinique tuvo que modificar sus técnicas de distribución de muestras. En Estados Unidos y otras culturas occidentales, esta empresa proporciona muestras en las tiendas para que las clientas prueben los productos. En Estados Unidos, normalmente son mujeres las que venden cosméticos; en Arabia Saudita, son hombres. Al mismo tiempo, la costumbre musulmana prohíbe a un hombre tocar a una mujer. Las clientas deben aplicarse los cosméticos ellas mismas o llevar a sus esposos a las tiendas.
 

Preguntar a una clienta: “¿De qué color tiene los ojos?”, constituye una grave ofensa en Arabia Saudita, porque se cree que los ojos son la puerta del alma. Preguntarle de qué tono es su piel no tiene sentido, porque las mujeres llevan el rostro cubierto a partir de que cumplen 14 años. La distribución de muestras es muy importante para Clinique en Arabia Saudita.<sup>38</sup> ¿Cómo organizaría usted un programa de distribución de muestras tomando en cuenta estos factores culturales? ¿Qué otras promociones para consumidores podrían usarse? Si hay alguien en su clase que provenga de un país musulmán, pídale que explique cómo son en su país las promociones dirigidas a consumidores.

## EJERCICIOS DE APRENDIZAJE INTEGRADO

1. Los cupones son una de las formas más populares de promociones para consumidores. Vaya a tres de los siguientes sitios Web. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada uno para el consumidor? ¿Cómo afectan a los fabricantes estos sitios? ¿Cómo afectan a los minoristas?
  - a. Eversave ([www.eversave.com](http://www.eversave.com))
  - b. CoolSavings ([www.coolsavings.com](http://www.coolsavings.com))
  - c. SmartSource ([www.smartsources.com](http://www.smartsources.com))
  - d. Valpak ([www.valpak.com](http://www.valpak.com))
  - e. Coupons ([www.coupons.com](http://www.coupons.com))
  - f. Coupon Country ([www.couponcountry.com](http://www.couponcountry.com))
2. Los sorteos y concursos son métodos excelentes para crear circulación de clientes en una tienda y para suscitar interés por una marca. Ciertas empresas pueden ayudar al desarrollo de sorteos y concursos. Esto es importante debido a la variedad de restricciones legales que imponen diferentes estados. Visite los siguientes sitios Web. ¿Qué tipos de servicios ofrece cada uno? ¿Cómo pueden ayudar las empresas a desarrollar un con-

curso o sorteo? ¿Qué empresa elegiría usted si fuera responsable de crear un programa de concurso o sorteo?

- a. Promotions Activators Inc. ([www.promotionactivators.com](http://www.promotionactivators.com))
  - b. Centra Marketing ([www.centramarketing.com](http://www.centramarketing.com))
  - c. Ventura Associates ([www.sweepspros.com](http://www.sweepspros.com))
3. Muchas empresas ofrecen promociones especiales para los consumidores en los sitios Web de las empresas. Examine los que aparecen enseguida. ¿Qué tipos de promociones se ofrecen? ¿Qué objetivos tienen las diferentes promociones para consumidores? ¿Dichas promociones se relacionan con la publicidad de la empresa y las promociones para consumidores en las tiendas minoristas?

- a. Taco Bell ([www.tacobell.com](http://www.tacobell.com))
  - b. Hershey's ([www.hersheys.com](http://www.hersheys.com))
  - c. Quaker Oats ([www.quakeroats.com](http://www.quakeroats.com))
  - d. Papa John's ([www.papajohns.com](http://www.papajohns.com))
4. Una publicación que tiene un gran número de lectores y trata del marketing promocional se llama *PROMO*. Visite el sitio Web en [www.promomagazine.com](http://www.promomagazine.com). Examine el índice de contenido y vaya a varias áreas. Después de explorar el sitio, escriba un informe breve sobre lo que está disponible en el sitio y cómo puede usarse para ayudar a las empresas que necesitan desarrollar varias promociones.

## PROYECTO DEL ESTUDIANTE

### Rincón creativo

Vuelva a leer la sección introductoria sobre los Hooks de Corpus Christi. Diseñe un programa de publicidad para los siguientes acontecimientos:

Día de inauguración de la temporada  
Cinco de mayo  
Día de las madres

Día del padre  
Cuatro de julio  
Día del trabajo  
Partidos de la postemporada  
Celebración del campeonato

Asegúrese de que cada anuncio incluya una promoción dirigida a los consumidores que se mencione en la viñeta o que usted haya ideado.



CASO  
1

## BEN'S COMPLETE LAWN CARE SERVICE

Ben Folds convirtió un trabajo de medio tiempo que tenía para ayudarse a pagar sus estudios universitarios en una empresa de tiempo completo. Cuando era estudiante, tenía una lista completa de clientes que contrataban su servicio de podar el pasto. Después de graduarse, sabía qué tipo de empresa se ajustaba mejor a sus habilidades y personalidad: un servicio completo de jardinería.

El cuidado de jardines se divide por lo general en tres tipos principales de empresas: 1) las que cortan el césped y podan los árboles; 2) las que proporcionan fertilizantes, control de insectos y desmalezado; y 3) las que se dedican a colocar pasto y sembrar semillas. La idea de Ben era proporcionar todos los servicios relacionados con el cuidado de los jardines, desde la primera alimentación primaveral hasta cortar el césped, podar los árboles y arbustos, desherbar, quitar las hojas secas y hasta un programa de fertilización invernal. También ofrecería servicios de colocación de pasto y siembra de semillas en jardines con parcelas peladas o lotes de terreno nuevos.

La visión de Ben era atender a dos tipos principales de clientes: 1) clientes residenciales que no quieren hacer trabajo de jardinería, ya sea porque no les gusta o no tienen tiempo, y 2) empresas que requieren servicios de jardinería, como los contratistas de la industria de la construcción y los constructores de casas que desean subcontratar la parte de siembra y cuidado de jardines en los acabados de una casa.

Las empresas que ofrecen servicios de recorte de césped tienden a competir con precio y calidad. La mayoría ofrecen cotizaciones gratis para un servicio de poda residencial. Las empresas más prósperas son las que logran que el prado se vea lo mejor posible, lo cual incluye podar en los lugares difíciles de alcanzar.

Los proveedores de fertilizantes, desmalezado e insecticidas normalmente ofrecen el precio completo y luego hacen diferentes descuentos. Se otorgan descuentos de prepago a quienes pagan por adelantado. También se ofrecen descuentos por cantidad a los clientes que usan los servicios con mayor frecuencia; por ejemplo, un precio especial por tratamiento en la compra de ocho tratamientos en el verano, que es considerablemente más bajo que el precio por tratamiento para un cliente que sólo programa cuatro. Los descuentos por recomendación se ofrecen cuando un cliente envía a un nuevo cliente a la compañía. Cuando se necesitan, se hacen promociones especiales para servicios adicionales. Las principales empresas nacionales también ofrecen descuentos considerables a los clientes que decidieron no continuar con los servicios. Se hace una llamada de seguimiento o se envía un cu-



Fuente: Cortesía de © Dorling Kindersley.

Un jardín bien cuidado es motivo de orgullo.

pón para proponer descuentos sustanciales con el fin de convencer al cliente renuente de reestablecer la relación con la empresa.

Las empresas que colocan pasto y siembran semillas cobran lo que el mercado tolera. Un cliente que sólo tiene unas cuantas opciones paga más por la colocación del pasto y las semillas que otro que vive donde hay más competidores. Muchas de estas empresas atienden sobre todo a clientes particulares adinerados y contratistas.

Ben sabía que su empresa enfrentaba varios retos. El primero era crear conciencia del nombre de marca. Tenía que llegar a una amplia audiencia de posibles compradores. En segundo término, tendría que convencer a los dueños de las casas de que usaran sus servicios en vez de los de las cadenas nacionales. Su mayor ventaja era ser una empresa de servicios completos de jardinería, que ofrecía más que sólo uno o dos tipos de servicios. Ben's Complete Lawn Care Service inició operaciones en Minneapolis en el invierno. La empresa tenía cuatro empleados. Ben sabía que tenía que crear rápidamente una lista de buenos clientes y mantenerlos satisfechos para que las recomendaciones de boca en boca ayudaran a la empresa a crecer en el futuro.

1. ¿Qué tipos de promociones usan los competidores de Ben?
2. Diseñe una campaña de promociones dirigidas a los consumidores para Ben's Complete Lawn Care Service.
3. ¿Qué tipos de anuncios deben usar conjuntamente con la campaña de promociones para consumidores de la empresa?

CASO  
2

## MARKETING PARA BÓLIDOS

Terry Walsh supo que había llegado el momento de dejar de ser una pequeña empresa "de cochera" para convertirse en una compañía mucho más grande. Después de pasar años como químico investigador, Terry había fundado un negocio propio. Su meta era desarrollar un limpiador de inyectores de combustible de la más alta calidad tanto para automóviles nacionales como extranjeros. Durante dos años trabajó con varias fórmulas hasta que dio con la correcta. El producto se llamó Limpiador de Inyectores Hot Fire, y el nombre de la empresa fue Hot Fire. Terry estaba absolutamente seguro de que Hot Fire se desempeñaría bien ante cualquier producto de la competencia.

El mercado de los limpiadores de inyectores de combustible es diverso. Existen numerosos mecánicos improvisados que venden cantidades limitadas de sus inventos a los comerciantes locales y por Internet. Incluso varias fórmulas se venden en eBay. No hay garantía de calidad en estos productos, algunos de cuales pueden dañar el rendimiento del motor. En el otro extremo, las empresas importantes, como STP, Gumout y Dupont ofrecen limpiadores de

varios grados, desde productos económicos que se venden en alrededor de 3 dólares por unidad hasta versiones que cuestan hasta 30 dólares. El factor principal que determina el precio es la medida en que el producto reduce la congestión de un inyector de combustible. Los productos de mayor precio son más potentes y eliminan las viscosidades.

El limpiador de inyectores Hot Fire de Terry se situaba en el nivel de alta calidad. El precio sería de 17 dólares al mayoreo, por lata. Terry esperaba que los distribuidores no cobraran más de 25 dólares como precio de venta al público. Hot Fire se vendía en envases individuales, así como en paquetes de 6 y 12 latas. Cada lata servía para dos tratamientos o aplicaciones.

Hay varios mercados potenciales para los limpiadores de inyectores. El primero está compuesto por talleres de reparación de automóviles, que incluyen los establecimientos que sólo ofrecen "lubricación y cambio de aceite" hasta talleres más tradicionales. Muchas veces, los propietarios de estas tiendas acogen bien la idea de tener un exhibidor pequeño de un producto de reparación

o mantenimiento de automóviles, siempre que piensen que el producto funciona realmente.

El segundo tipo de mercado consiste en todos los minoristas que venden refacciones y otros accesorios para automóvil, como Napa Auto Parts, Dallas Auto Parts y O'Reilly Auto Parts. La mayoría de estos minoristas sólo venden productos nacionales de los principales fabricantes. Convencerlos de vender Hot Fire sería una gran victoria.

Una tercera base de clientes potenciales es la que constituyen las tiendas de conveniencia. Una vez más, el reto principal radica en convencer a la cadena, como 7-Eleven o Circle K, de vender Hot Fire junto con otros productos baratos, como los de gama baja de STP y Gumout.

Terry sabía que los compradores de todos estos establecimientos son sumamente sensibles a los precios. Al mismo tiempo, los compradores desean estar seguros de que el producto funciona y no dañará otras partes del motor. Una vez que se han cumplido estos objetivos, la meta es convencerlos de pedir cantidades grandes y reabastecer continuamente el producto. Para estimular las ventas, los descuentos de temporada, como el de carreras de autos del verano, pueden llevar más producto a los anaqueles.

En la actualidad Hot Fire emplea a 20 trabajadores en el departamento de producción y tiene un equipo de vendedores formado por 5 personas para cubrir todo el país. El sitio Web de la

empresa está diseñado para atraer clientes dispuestos a comprar productos para el automóvil en Internet y proporcionar información a los clientes empresariales.

Terry disponía de un presupuesto suficiente para hacer un poco de publicidad. Contrató, sobre todo, anuncios en revistas sobre automóviles de alto rendimiento y publicaciones especializadas para gerentes de talleres de reparación, hojalatería y pintura. Una de las ventajas principales que había surgido era que Hot Fire se vendía bien a nivel local y empezaba a adquirir popularidad entre los pilotos de autos de carreras a nivel local y regional. Se colocaban calcomanías de Hot Fire en los coches en las carreras de toda la región.

Con un poco de financiamiento adicional, había llegado el momento de dar prominencia nacional a Hot Fire. La clave residía en conquistar a cada tipo de minorista.

1. ¿Cuáles deben ser los principales objetivos de las promociones comerciales del limpiador de inyectores Hot Fire? ¿Qué retos u obstáculos podrían impedir que la empresa cumpliera estos objetivos?
2. Diseñe un programa de promociones comerciales para el limpiador de inyectores Hot Fire.
3. Cree un anuncio de revista y un eslogan para Hot Fire que se relacione con el programa de promociones comerciales.

## NOTAS

1. Entrevista personal de Reid Ryan y Jay Miller por Donald Baack, 12 de marzo de 2008, [www.cchooks.com](http://www.cchooks.com), se ingresó a la página el 20 de junio de 2008.
2. Mariola Palazon-Vidal y Elena Delgado-Ballester, "Sales Promotions Effect on Consumer-Based Brand Equity", *International Journal of Market Research* 47, número 2 (2005), pp. 179-205.
3. Emily Bryson York, "Why Taco Bell's World Series Play Was a Steal", *Advertising Age* ([http://adage.com/article\\_id=121563](http://adage.com/article_id=121563), 29 de octubre de 2007).
4. "Clippings Slow", *Promo* ([www.promomagazine.com/mag/marketing\\_clipping\\_s-lows/index.html](http://www.promomagazine.com/mag/marketing_clipping_s-lows/index.html), se ingresó a la página el 2 de enero de 2008).
5. "Do Coupons Make Sense", *Incentive* 177, número 5 (mayo de 2003), p. 19.
6. Noreen O'Leary, "Dealing with Coupons", *Adweek* 46, número 8 (21 de febrero de 2005), p. 29.
7. Elizabeth Gardener y Minakshi Trivedi, "A Communication Framework to Evaluate Sales Promotion Strategies", *Journal of Advertising Research* 38, número 3 (mayor-junio de 1998), pp. 67-71.
8. Karen Holt, "Coupon Crimes", *PROMO* 17, número 5 (abril de 2004), pp. 23-29.
9. "Upward Bound", *PROMO* 17, número 5 (abril de 2004), pp. AR3-5.
10. Srimalee Somluck, "Prime Nature Villa: Cars, Jewelry on Offer", *The Nation* (Tailandia) ([www.nationmultimedia.com](http://www.nationmultimedia.com), se ingresó a la página el 29 de septiembre de 2004).
11. Don Jagoda, "The Seven Habits of Highly Successful Promotions", *Incentive* 173, número 8 (agosto de 1999), pp. 104-105.
12. "Industry Trends Report 2007", *Promo* ([www.promomagazine.com/september2007](http://www.promomagazine.com/september2007)), pp. AR1-27.
13. "Contest News", *Restaurant Hospitality* 89, número 2 (febrero de 2005), p. 110.
14. Lee Esposito, "Sweepstakes Can Run As Smoothly As Velvet", *Frozen Food Age* 53, número 7 (febrero de 2005), p. 46.
15. Kathleen Joyce, "Not Just a Novelty", *PROMO* 17, número 12 (noviembre de 2004), pp. 52-56.
16. Sandra Block, "Rattled About Rebate Hassles? Regulators Starting to Step In", *USA Today* (22 de marzo de 2005), p. 3b.
17. Lindsay Chappell, "Rebates Eventually Become Ho-Hum, Researcher Says", *Automotive News* 79, número 6133 (7 de febrero de 2005), p. 36.
18. Pete Wetmore, "Inserts Branch Out Beyond Print Fliers", *Advertising Age* 75, número 16 (19 de abril de 2004), p. N-6.
19. Betsy Spethman, "Introductory Offer", *PROMO* 16 (2004), p. 27; Jennifer Kulpa, "Bristol-Myers Squibb Breaks Ground with Direct Response Product Sampling Website", *Drug Store News* 19, número 7 (7 de abril de 1997), p. 19.
20. Jennifer Hiscock, "The Two Faces of Sampling", *Event* (abril de 2004), pp. 25-26.
21. Beng Soo Ong y Foo Nin Ho, "Consumer Perceptions of Bonus Packs: An Exploratory Analysis", *Journal of Consumer Marketing* 14, números 2-3 (1997), pp. 102-12.
22. David R. Bell, Ganesh Iyer y V. Padmanagahan, "Price Competition Under Stockpiling and Flexible Consumption", *Journal of Marketing Research* 39, número 3 (agosto de 2002), pp. 292-304.
23. Showwei Chu, "Welcome to Canada, Please Buy Something", *Canadian Business* 71, número 9 (29 de mayo de 1998), pp. 72-73.
24. Walter Heller, "Promotion Pullback", *Progressive Grocer* 81, número 4 (1 de marzo de 2002), p. 19.
25. Miguel Gómez, Vithala Rao y Edward McLaughlin, "Empirical Analysis of Budget and Allocation of Trade Promotions in the U.S. Supermarket Industry", *Journal of Marketing Research* 44, número 3 (agosto de 2007), pp. 410-424.
26. *Ibid.*
27. K. Sudhir y Vithala Rao, "Do Slotting Allowances Enhance Efficiency or Hinder Competition?" *Journal of Marketing Research* 43, número 2 (mayo de 2006), pp. 137-55.
28. Paula Bone, Karen France y Richard Riley, "A Multifirm Analysis of Slotting Fees", *Journal of Public Policy & Marketing* 25, número 2 (otoño de 2006), pp. 224-37.
29. "Study: Trade Dollars Up", *Frozen Food Age* 50, número 2 (septiembre de 2001), p. 14.
30. Walter Heller, "Promotion Pullback", *Progressive Grocer* 81, número 4 (1 de marzo de 2002), p. 19.
31. "Cruise Selling Season Kicks Off with Agent Promotions and Optimism", *Travel Agent* 319 (3 de enero de 2005), p. 9.
32. Roger A. Slavens, "Getting a Grip on Co-Op", *Modern Tire Dealer* 75, número 3 (marzo de 1994), pp. 34-37.
33. Jennifer Gilber, "The Show Must Go On", *Sales & Marketing Management* 155, número 5 (mayo de 2003), p. 14.
34. Walter Heller, "Promotion Pullback", *Progressive Grocer* 81, número 4 (1 de marzo de 2002), p. 19.
35. Jack K. Kasulis, "Managing Trade Promotions in the Context of Market Power", *Journal of the Academy of Marketing Science* 27, número 3 (verano de 1999), pp. 320-332.
36. Brian Sullivan, "Make Sure Promotional Items Fit Brand Perfectly", *Marketing News* 35, número 19 (10 de septiembre de 2001), p. 15.
37. Liz Parks, "Chains See Today's Wealthy Teens as Tomorrow's Loyal Customers", *Drug Store News* 21, número 15 (27 de septiembre de 1999), p. 84.
38. Donald Baack, "International Business", Nueva York: Glencoe-McGraw-Hill (2008), pp. 28-49.

# Relaciones públicas y programas de patrocinio

## Objetivos del capítulo

Después de leer este capítulo, usted podrá responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipos de relaciones son posibles entre un departamento de relaciones públicas y un departamento de marketing?
- ¿Por qué es importante entender la naturaleza de las distintas partes interesadas en la organización?
- ¿Cuándo debe un equipo de marketing pensar en los programas de marketing relacionado con causas y marketing verde?
- ¿Cómo puede un programa de patrocinio perjudicar o mejorar la imagen de una empresa?
- ¿Cuándo es más y menos probable que tengan éxito los programas de marketing de eventos?

## TODO EL MUNDO ESTÁ LOCO POR HARRY

El 21 de julio de 2007, miles de admiradores impacientes corrieron a las librerías del mundo con la esperanza de contarse entre los primeros en comprar el libro *Harry Potter y las reliquias de la muerte*, la última entrega de la serie de novelas. El lanzamiento programado para la medianoche en cada huso horario del mundo produjo largas filas, admiradores y empleados vestidos con disfraces de Potter y cobertura en todos los medios, desde periódicos locales hasta reportajes nacionales.

Antes de la publicación del libro, la especulación sobre el destino de Harry creó un asombroso nivel de rumor. Algunos disfrutaban de adivinar la suerte del mago. Otros esperaban arruinar la novela para todo el mundo, anunciando que habían robado ejemplares y publicarían el final de la novela antes del lanzamiento oficial del libro. Una persona aseguró que había logrado introducirse en las computadoras de Bloomsburg Publishing para revelar el final. Otro alardeó de haber tomado fotografías de las pruebas de las páginas. De un modo u otro, estos intentos sólo aumentaron el suspenso y la cantidad de publicidad no pagada que el libro recibió.

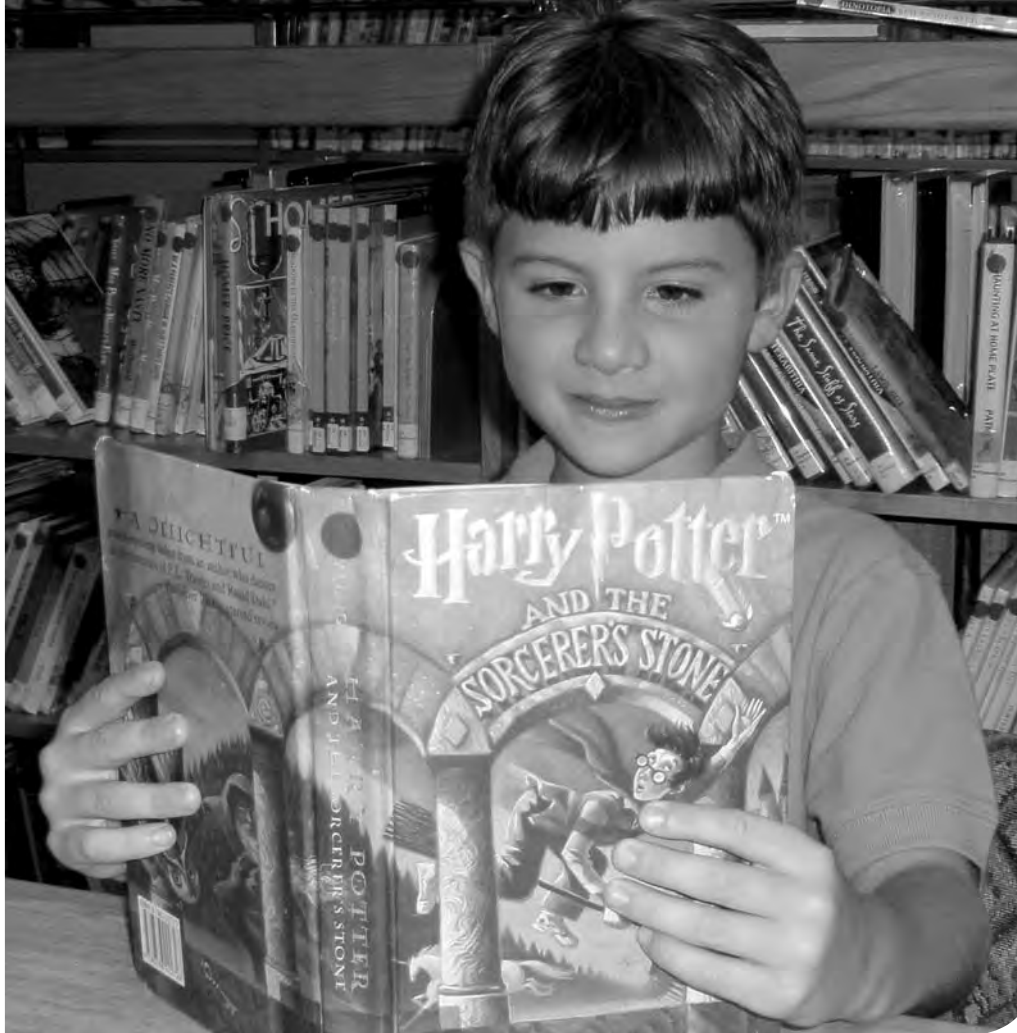
*Las reliquias de la muerte* salió a la venta la misma semana que se estrenó la película basada en la quinta novela (*Harry Potter y la Orden del Fénix*). La interacción de los dos eventos aumentó tanto el entusiasmo como las largas filas formadas ante librerías y salas de cine.

En los primeros 10 días se vendieron más de 11.5 millones de ejemplares de *Las reliquias de la muerte*. Algunos lectores ávidos se apresuraron a ir a la última página para leer cómo terminaba la historia. Otros se recluyeron cautelosamente en escondites y refugios, que les garantizaban la oportunidad de asimilar toda la historia sin que nadie les revelara accidentalmente (o a propósito) el final. En las siguientes semanas, las ventas superaron los 14 millones de ejemplares.

Las críticas de la edición final fueron positivas en su mayor parte. Muchísimos lectores se sintieron aliviados de que Harry siguiera con vida, mientras que casi todos los críticos destacaron la calidad literaria de la historia y la forma en que se escribió. En general, parece ser que la mayoría de los lectores quedaron satisfechos con el final. Cuando se hizo del dominio público que Harry había sobrevivido, no tardaron en surgir especulaciones respecto a que se había dejado la puerta abierta para una nueva saga.

La serie de *Harry Potter* generó ventas de más de 350 millones de libros. Se hicieron películas de cada edición, que a su vez generaron más millones en ingresos de taquilla. Disfraces, carteles, ima-

Fuente: Cortesía de Summer Bradley.



nes, varitas mágicas y otros juguetes, hasta adornos para árboles de Navidad, aumentaron los ingresos generados por los personajes creados por la autora JK Rowling.

Los libros y la mercancía fueron una mina de oro no sólo para la casa editorial y los fabricantes, sino que el alcance se extendió a las librerías locales, cadenas nacionales como Barnes and Noble, e incluso a los grandes minoristas como Wal-Mart. Muchos analistas sociales señalaron que la serie de *Harry Potter* era la causa de que muchos niños empezaran a leer desde temprana edad. El efecto dominó llegó a numerosas empresas relacionadas con la publicación de libros. Después de que la novela *Las reliquias de la muerte* había estado un mes en el mercado, la industria editorial anunció que más de 100 millones de ejemplares de los diferentes libros de *Harry Potter* seguían a la venta.

Desde la perspectiva de marketing, es evidente que *Harry Potter* es más que sólo una serie de libros exitosos. Los capítulos finales de la saga fueron acompañados de publicidad de boca en boca, publicidad no pagada en artículos noticiosos, conversaciones en Internet, eventos preparados para el lanzamiento y un grado de rumor que produjo un impacto que no puede exagerarse. Los aprendices de mago disfrutaron de una posición especial en la cultura popular. *Harry Potter* es una marca poderosa que seguirá teniendo fuerza durante muchos años.<sup>1</sup>



## PERSPECTIVA GENERAL

La mezcla tradicional de promoción consiste en publicidad, promociones de venta, ventas personales y campañas de relaciones públicas. Hasta este momento se han presentado en este libro los primeros tres elementos de la mezcla. Este capítulo está dedicado al cuarto elemento: las relaciones públicas. También se examinan los programas de patrocinios y eventos.

Las campañas de relaciones públicas y los programas de patrocinios y eventos forman parte del enfoque general de la CIM. El mismo mensaje unificado aparece en todo empeño de marketing, desde la apariencia del membrete y papelería de la empresa hasta los anuncios, artículos promocionales, información en comunicados de prensa y cualquier programa de patrocinio. El objetivo de un plan de CIM es asegurar que cada componente del plan de comunicación de la empresa hable con

una sola voz. Extender esta meta a las relaciones públicas y patrocinios es una tarea importante para el equipo de marketing.

Este capítulo comienza con un análisis de la naturaleza de la función de relaciones públicas dentro de un plan de marketing integrado. En segundo lugar, se explican las tácticas de los programas de patrocinio y el marketing de eventos para mostrar cómo la empresa puede establecer contactos de calidad con los clientes existentes, los nuevos prospectos, los proveedores y otros. El objetivo de estas actividades es llegar al público en general con la misma voz clara que se ha desarrollado en otras actividades de marketing. Cuando la empresa logra crear relaciones públicas y programas de patrocinio positivos, la imagen de la empresa mejora y las marcas son más conocidas y se perciben de manera más favorable en el mercado.

## RELACIONES PÚBLICAS

En Hollywood, una frase trillada es: “No existe la mala publicidad no pagada”. Esto puede ser verdad para un actor que se comporta como un chico malo para dar a conocer su nombre entre el público; sin embargo, en el mundo del marketing y la comunicación, la mala publicidad no pagada es *peor* que no tener publicidad no pagada. Muchas organizaciones empresariales pasan innumerables horas defendiéndose de las noticias negativas y tratando de crear mensajes y temas positivos y notables.

El **departamento de relaciones públicas (RP)** es una unidad de la empresa que se encarga de manejar la publicidad no pagada y la comunicación con cada grupo que entra en contacto con la empresa. Algunas de las funciones que desempeña el departamento de relaciones públicas son parecidas a las que realiza el departamento de marketing. Otras son muy diferentes. A menudo, el departamento de relaciones públicas es independiente del departamento de marketing. Los dos pueden cooperar entre sí y consultarse; sin embargo, cada uno tiene una función distinta que cumplir.

Algunos expertos de marketing argumentan que las relaciones públicas deben ser parte del departamento de marketing, igual que los anuncios publicitarios, las promociones comerciales y las promociones para consumidores están bajo la jurisdicción del gerente de marketing. Otros creen que las actividades de relaciones públicas son diferentes y no pueden funcionar con eficacia dentro de un departamento de marketing. En cambio, un miembro del departamento de relaciones públicas debe actuar como consultor del departamento de marketing. Otros más argumentan que debe crearse una nueva división, llamada “departamento de comunicación”, para supervisar tanto las actividades de marketing como de relaciones públicas.

### Relaciones públicas internas y externas

En todo caso, la primera decisión importante que los líderes de la empresa deben tomar en relación con las relaciones públicas es quien manejará las diversas actividades que abarcan. Un funcionario o departamento interno de relaciones públicas puede encargarse de dichas actividades. Otras empresas contratan agencias de este tipo para manejar proyectos especiales o todas las funciones de relaciones públicas. Cuando se contrata una agencia, normalmente se designa a una persona para que se encargue de las relaciones públicas internas, porque la mayoría de ellas sólo trata con públicos externos.

Los criterios de decisión empleados para seleccionar a las agencias de publicidad aplican también en la selección de una empresa de relaciones públicas. Es importante crear una relación de confianza con la agencia y definir con claridad lo que la empresa espera de ella.

### Herramientas de relaciones públicas

Hay varias herramientas a la disposición del departamento de relaciones públicas, que incluyen: boletines informativos de la empresa, mensajes internos, comunicados de relaciones públicas, correspondencia con los accionistas, informes anuales y varios eventos especiales. Incluso el tablero de avisos en la sala de descanso de la empresa puede usarse para transmitir mensajes a las partes internas interesadas.

Una meta común de una agencia de relaciones públicas es obtener menciones. Una **mención** es cuando se hace referencia al nombre de la empresa en un artículo noticioso. Pueden ser positivas, negativas o incluso neutras en términos del impacto que producen en una empresa. El concepto en el que se basan las menciones en las noticias es que cuantas más veces vea

- ◆ Identificar a las partes interesadas, tanto externas como internas.
- ◆ Crear actividades que fomenten una imagen positiva.
- ◆ Evaluar la reputación de la empresa.
- ◆ Prevenir o reducir daños a la imagen.
- ◆ Auditar la responsabilidad social corporativa.

el consumidor el nombre de la empresa en un contexto relacionado con las noticias, tanto mayor será la conciencia de la marca o de la empresa. Esto puede ser verdad, pero es importante tomar en cuenta el tipo de imagen que se está creando. Una estrategia más sensata sería buscar menos menciones y asegurarse de que cada una proyecte a la empresa de manera positiva que refuerce el tema de la CIM.

En consecuencia, cuando se emplea una agencia de relaciones públicas, el personal de ésta debe familiarizarse con el plan de CIM del cliente. Enseguida, los miembros de la empresa de relaciones públicas pueden trabajar en ideas que refuercen el plan. Se pueden planear eventos especiales, actividades y comunicados de prensa para fortalecer la voz unificada que se necesita para crear un programa de CIM exitoso. En las siguientes secciones se describen las funciones de relaciones públicas que deben realizarse, entre otras, llegar a todos los objetivos de comunicación de la empresa.

**FIGURA 13.1**  
Funciones de relaciones públicas

## FUNCIONES DE RELACIONES PÚBLICAS

Existen muchas actividades de relaciones públicas que no se consideran funciones típicas de marketing. Esto se debe a que el departamento de marketing se concentra en los clientes y los miembros del canal que se usan para llegar a dichos clientes, como los mayoristas y las tiendas minoristas. En contraste, el departamento de relaciones públicas se centra en una variedad de partes interesadas, internas y externas, que incluyen a empleados, accionistas, grupos de interés públicos, el gobierno y la sociedad en su conjunto.

En la figura 13.1 se presentan cinco funciones fundamentales de relaciones públicas. Cada una representa las tareas asignadas al personal de esta área, ya sean empleados internos o miembros de la agencia de relaciones públicas contratada para desempeñar estas funciones.

## IDENTIFICACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

Todos los receptores de la comunicación de la empresa son importantes. Cualquier persona que establezca contacto con la empresa debe recibir un mensaje claro y unificado. En esta sección, se describen las partes interesadas a quienes se dirigen los esfuerzos de relaciones públicas. Una **parte interesada** es una persona o grupo que tiene intereses creados en las actividades de la organización. Un interés creado puede referirse a una variedad de cosas, entre otras:

- Utilidades pagadas como dividendos de acciones ordinarias.
- Pagos de préstamos que la institución de crédito trata de recibir.
- Ventas o compras hechas a la empresa.
- Salarios pagados a los empleados.
- Bienestar de la comunidad.
- Temas de interés especial.

En esencia, existe una amplia variedad de asuntos que hacen pensar a la gente y a otras empresas que tienen interés en las actividades de la empresa.

Para comprender la naturaleza de los programas de relaciones públicas, es útil empezar por identificar los públicos que establecen contacto con las diversas compañías. La figura 13.2

- ◆ Empleados.
- ◆ Medios de información.
- ◆ Sindicatos.
- ◆ Comunidad local.
- ◆ Accionistas.
- ◆ Comunidad financiera.
- ◆ Miembros del canal.
- ◆ Gobierno.
- ◆ Clientes.
- ◆ Grupos de intereses especiales.

**FIGURA 13.2**  
Partes interesadas

identifica las principales partes interesadas, internas y externas, que el departamento de relaciones públicas debe observar.

La comunicación con cada uno de estos grupos de partes interesadas es crucial. Para garantizar la coherencia, la empresa debe formular una estrategia clara de comunicación que se ajuste bien al plan de CIM de la empresa y la imagen corporativa que se desea proyectar. El mensaje general para cada parte interesada debe ser el mismo. Luego, cada mensaje se adapta para satisfacer las diferentes expectativas de las diversas audiencias. Al personalizar el contenido, estilo y canal de comunicación, cada grupo de interesados recibe un mensaje que se identifica mejor con ellos, pero que es congruente con los otros mensajes.

Además de establecer comunicación con cada una de las partes interesadas, el departamento de relaciones públicas supervisa atentamente las acciones y opiniones de cada grupo. Cuando se producen cambios en actitudes, nuevos puntos de vista o surgen preocupaciones graves, el departamento de relaciones públicas debe estar preparado para resolver el problema. Lo que es más importante: el departamento de relaciones públicas tiene la responsabilidad de asegurarse de que todas las formas de comunicación a cada uno de estos públicos mantengan coherencia con el mensaje e imagen de la empresa.

### Partes interesadas internas

Los líderes de las empresas no deben subestimar el valor de tener una comunicación interna de calidad. Los empleados constituyen un potente canal de comunicación con la gente que se halla fuera de la organización. Pueden fortalecer o dañar la reputación de la empresa. Lo que los empleados dicen a quienes los rodean tiene un nivel mucho más alto de credibilidad que lo que la empresa dice acerca de sí misma. La comunicación de boca en boca, incluso las declaraciones informales de los empleados, impacta decisiones sobre compras e inversiones.<sup>2</sup>

Los empleados deben recibir un flujo constante de información de la empresa. Lo mismo aplica a otras partes interesadas internas, como los accionistas y los sindicatos. Muchas de estas personas están muy distantes de los departamentos de marketing y de relaciones públicas. Deben ser informadas de lo que la empresa trata de lograr con su programa de CIM, aunque esto signifique sólo conocimientos básicos. Los más allegados al departamento de marketing, como

los empleados que atienden a los clientes, deben tener conocimientos más amplios y precisos de la naturaleza del plan de CIM y cómo el tema del mensaje de la empresa se envía a todos los demás grupos de interesados.

El anuncio de Motorola que se presenta en esta sección dice que “Los Centros de Comunicación Inalámbrica [de la empresa] le ayudan a mantenerse conectado”. Los empleados que conocen el tema de Motorola comunican el mismo mensaje cuando tratan con clientes, proveedores y otros públicos.

Para comunicarse eficazmente con los empleados, el departamento de relaciones públicas debe trabajar en colaboración estrecha con el departamento de recursos humanos (RH). Las publicaciones y comunicados dirigidos a los empleados deben ser congruentes con la imagen y el mensaje que la empresa transmite a clientes y otros grupos. Por ejemplo, toda empresa que use la publicidad para comunicar que todos sus integrantes siempre están preparados para brindar asistencia a los clientes, debe asegurarse de que los empleados conozcan el mensaje. El comportamiento de los empleados debe ser congruente con el tema del anuncio que se comunica a los clientes. El departamento de RH debe contratar a quienes les atraiga ese tipo de enfoque y estructurar las evaluaciones de desempeño y los premios de tal modo que favorezcan a quienes “apoyan” el enfoque general de CIM de la empresa. El énfasis en proporcionar información sobre las actividades de la empresa debe extenderse, como es lógico, a todo evento de relaciones públicas y programa de patrocinio.

### Partes interesadas externas

La supervisión de la comunicación externa es una tarea formidable, porque la empresa tiene poca o ninguna influencia en cómo perciben estos públicos las actividades de la organización. Las partes interesadas externas incluyen grupos como medios de comunicación, comunidad local, co-

El tema de Motorola es que “Los Centros de Comunicación Inalámbrica [de la empresa] le ayudan a mantenerse conectado”. Los empleados deben usar este tema en todo tipo de comunicación.

stay in motion.  
stay in touch.

take control.  
communicate wirelessly with pagers, internet e-mail or fax machines.\*

PageWriter 2000X  
Wireless Communications Center

Take my Message    Control    See Central

Motorola Wireless Communications Centers help you stay connected.

\*Network and subscription dependent feature. Not available in all areas.  
\*\*Synchronizing global wireless/mobile devices.

MOTOROLA

munidad financiera, gobierno y grupos de intereses especiales. La empresa tiene poca influencia en lo que estos grupos dicen o el modo en que interpretan la información sobre la empresa. Por tanto, es importante que la empresa difunda información positiva y reaccione con prontitud a cualquier publicidad no pagada o puntos de vista negativos que se den a conocer.

En general, un programa de comunicación totalmente integral toma en cuenta todos los tipos de mensajes que una organización envía a las partes interesadas, tanto externas como internas. Cualquier punto de contacto brinda la oportunidad de enviar un mensaje. El departamento de marketing tiende a crear puntos de contacto con clientes y posibles clientes. Para complementar este esfuerzo, el departamento de relaciones públicas trata con la mirada de puntos de contacto que no se crean o no se planean, pero que son tan cruciales como los que sí se planean. Un punto de contacto no planeado, como un artículo en las noticias o una persona que charla con un empleado de la empresa en una reunión social, permite crear una imagen positiva o reducir los mensajes negativos que se transmiten. Como es natural, es más difícil lidiar con los puntos de contacto no planeados, porque no siempre se pueden prever. La clave radica en mantener una vigilancia constante de lo que sucede alrededor de la empresa para que los grupos interesados estén tan satisfechos y contentos como sea posible.

## EVALUACIÓN DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

La reputación corporativa es frágil. También es valiosa. Los nombres corporativos y de marca bien recibidos pueden aumentar los negocios en las buenas épocas y protegerlos cuando surge una crisis o problema. La reputación de la empresa influye en las preferencias de los consumidores por las marcas que compran. La gente toma decisiones acerca de dónde invertir con base en las reputaciones corporativas. Los posibles empleados deciden dónde solicitar empleo y dónde trabajar con base en la reputación de la empresa.

En una encuesta, dos terceras partes de los encuestados respondieron que creían que la mayoría de las empresas se aprovecharían de los consumidores si pensarán que no las van a descubrir.<sup>3</sup> Los escándalos corporativos, fraudes contables y codicia de los directores generales han dañado más que sólo a las pocas compañías implicadas. Incidentes recientes, como la publicidad no pagada relacionada con Bob Nardelli, director general de Home Depot, que cobró un cheque de 210 millones de dólares después de haber sido despedido por su mal desempeño, crean imágenes duraderas que afectan a empleados y al público en general.<sup>4</sup>

La gente recela de las grandes empresas, se muestra suspicaz respecto a los motivos que las impulsan y no sabe en qué compañía confiar. Las percepciones que el público externo tiene de las reputaciones corporativas han llegado a niveles históricamente bajos. Como declaró un ama de casa: “Me desilusiona mucho ver cómo el dinero le arrebató la bondad a la gente”. Y agregó que era más seguro guardar el dinero debajo del colchón que invertir en las corporaciones de hoy.<sup>5</sup>

Evaluar y manejar la reputación de una empresa es tan importante como promover sus productos. Sin embargo, con todo lo que está en juego, menos de la mitad de las empresas en Estados Unidos tienen asignado a alguien para vigilar la reputación corporativa. Esto significa que los líderes de las empresas tienen poca idea de lo que los consumidores, inversionistas, empleados y el público piensan de la compañía. Es imposible poner en marcha un programa eficaz de relaciones públicas si los líderes no tienen idea de lo que otras personas piensan de la organización.

La evaluación empieza cuando los líderes de las empresas dedican tiempo a realizar encuestas y entrevistas para averiguar lo que la gente piensa de la organización. Estos esfuerzos pueden realizarse internamente o contratar una empresa externa que los lleve a cabo, como una agencia de relaciones públicas. El proceso de evaluación debe incluir los puntos de vista internos sobre la reputación de la empresa, así como las opiniones de personas ajenas a ésta.

Fuente: Cortesía de Wal-Mart.

Un anuncio de Wal-Mart dirigido a los empleados, la comunidad local y otras partes interesadas.



## AUDITORÍA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La **responsabilidad social** es la obligación que tiene una organización de ser ética, poner cuidado y responder a las necesidades de la sociedad. La figura 13.3 presenta algunas de las áreas generales en las que las empresas pueden enfocarse para ello.

Los expertos en administración de empresas coinciden en que las empresas socialmente responsables tienen más probabilidades de prosperar y sobrevivir en el largo plazo. Las empresas que realizan actividades positivas generan buena publicidad no pagada y lealtad de los clientes, lo cual les produce a su vez una imagen positiva. Las empresas que trabajan con ahínco para reducir las prácticas injustas, la contaminación, el acoso y otras actividades negativas tienen más probabilidades de mantenerse lejos de los tribunales, y la empresa sufrirá menos comentarios negativos propagados por empleados o por consumidores insatisfechos. Si una empresa maneja con cuidado estas actividades, podrá reducir los daños a su imagen pública y aumentar las percepciones públicas positivas de la organización.

El equipo de dirección de la organización por lo general emprende la auditoría de la responsabilidad social conjuntamente con los gerentes de departamento. Con frecuencia, algunas agencias externas proporcionan lineamientos. El propósito de una auditoría de responsabilidad social es garantizar que la organización cuente con normas éticas, claras y bien definidas, que los empleados deben seguir y que los actos de la empresa atiendan a los intereses de todos los públicos. Las normas incluyen el uso de un código de ética corporativo o profesional que especifique las actividades que no se consideran éticas, y declaraciones relativas a las actividades que realizará la empresa. Muchas compañías también brindan acceso a “líneas directas de ética”, donde los empleados pueden llamar o escribir por correo electrónico para hablar de dilemas éticos específicos.

Si en la auditoría de la responsabilidad social se determina que la empresa tiene deficiencias, deben definirse pasos claros para mostrar cómo se resolverán dichos problemas. Las empresas que no tienen códigos de ética deben comenzar por establecer comités o grupos que los formulen. Las empresas que carecen de otros lineamientos éticos deben actuar con prontitud para establecerlos.

El departamento de relaciones públicas tiene la tarea de asegurar que los públicos internos estén enterados de los esfuerzos de responsabilidad social de la corporación. A continuación, el departamento puede informar al público en general de estas actividades con el fin de fortalecer la imagen de la empresa.

## CREACIÓN DE ACTIVIDADES QUE CONSTRUYEN LA IMAGEN

Con el propósito de influir positivamente en las opiniones que los consumidores y otras partes interesadas tienen de la empresa, muchas de ellas han recurrido al marketing relacionado



Fuente: Cortesía de Joplin Globe.

Este anuncio de General Mills agradece la preferencia tanto de clientes como de empleados.

**FIGURA 13.3**  
Ejemplos de actividades que afectan la imagen de una empresa

### Actividades que destruyen la imagen

- ◆ Discriminación.
- ◆ Acoso.
- ◆ Contaminación.
- ◆ Comunicación que lleva a conclusiones erróneas.
- ◆ Comunicación engañosa.
- ◆ Comunicación ofensiva.

### Imágenes de construyen la imagen

- ◆ Potenciación de los empleados.
- ◆ Contribuciones a obras de beneficencia.
- ◆ Patrocinio de eventos locales.
- ◆ Vender productos que no dañan el medio ambiente.
- ◆ Programas de búsqueda de empleo para ayudar a empleados despedidos por la empresa.
- ◆ Apoyar eventos en la comunidad.

con causas y el marketing verde. Estos *eventos planeados* se diseñan para atraer atención positiva a la organización como ciudadano corporativo íntegro, comprometido con la responsabilidad social. El departamento de relaciones públicas puede enviar los mensajes en la forma de comunicados de prensa y celebrar conferencias de prensa para resaltar estas actividades positivas que construyan la imagen.

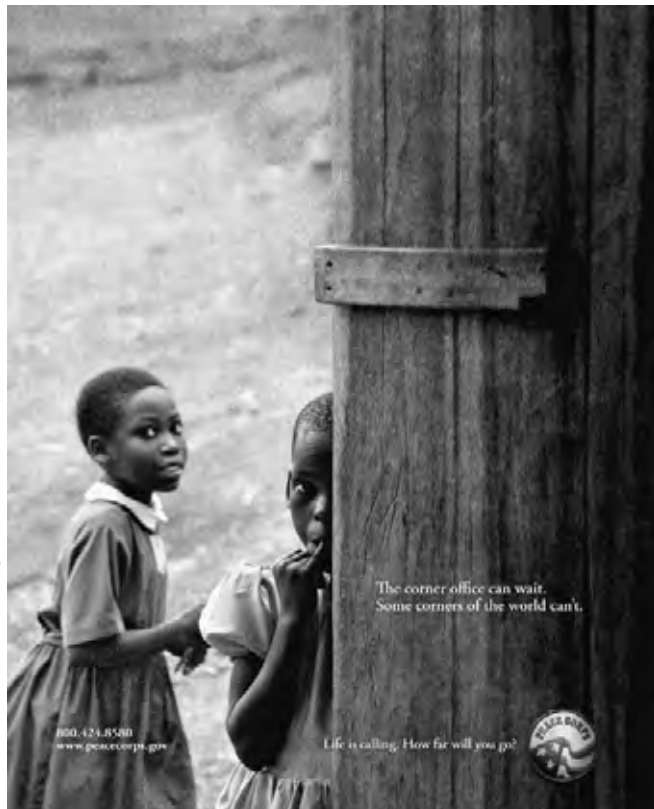
## Marketing relacionado con causas

En el **marketing relacionado con causas** la empresa relaciona el programa de marketing con una obra de beneficencia para generar buena voluntad. Las empresas estadounidenses pagan más de 600 millones de dólares al año por el derecho de usar el nombre o logotipo de una organización sin fines de lucro en sus programas de publicidad y marketing. El tipo de acuerdo de asociación entre una causa sin fines de lucro y una empresa lucrativa se basa en la idea de que los consumidores son más propensos a comprar productos de compañías que están dispuestas a ayudar a una buena causa.

Como se señaló anteriormente, la paridad de marca es la norma de muchos productos y servicios. Los clientes perciben que hay pocas diferencias notables entre los productos y las empresas que los venden. Muchos profesionales usan el marketing relacionado con causas para desarrollar lazos más fuertes con la marca y generar en los consumidores, así como en las empresas, lealtad a la marca. Una encuesta de Cone Communications y Roper Starch Worldwide reveló lo siguiente:<sup>6</sup>

- Es más probable que 78% de consumidores compren una marca relacionada con una causa que les interesa.
- Si se relaciona con una causa que les interesa, 54% estaría dispuesto a pagar más por una marca.
- Para apoyar una causa determinada 66% cambiaría de marca.
- El marketing relacionado con causas crea una imagen más positiva de la empresa según indicó el 84%.

El Cuerpo de Paz es una causa social que apoyan muchas compañías.



Fuente: Cortesía de Scott Lowden Magnum Photos; Peace Corps.

Un anuncio de Wal-Mart que destaca una causa social.

Sometimes our *littles* neighbors need the **most** help.

Cooper and Family

When Cooper was born three and a half months premature, he weighed just over a pound. He would need a miracle to survive. And that's just what he got. Thanks to the Children's Miracle Network, Cooper is now at 15 pounds and gaining every day.

Cooper is just one reason Wal-Mart associates in his hometown of Raleigh, North Carolina, raise money every year for the Children's Miracle Network. Research funded by the CMN helps give babies like Cooper a chance for happy, healthy lives.

Wal-Mart associates and customers all across the country support the Children's Miracle Network and more than 165 children's hospitals to help all kinds of kids. Because we live here, too. And we believe good works.

**WAL-MART**  
ALWAYS LOW PRICES.  
Always

Fuente: Cortesía de Pepsi-Cola North America.

Una dificultad con la que pueden toparse las empresas es que lo que parece una “buena” causa para un cliente puede disgustarle a otro. Un gran número de activistas protestaron frente a las tiendas de Dayton Hudson por las aportaciones que la empresa hacía a Planned Parenthood, aunque otros elogiaban su participación en esta causa.<sup>7</sup>

Hace algún tiempo, las empresas hacían donativos a causas sin pensar mucho en el impacto o beneficio de dichas aportaciones. De hecho, se daba por hecho estos esfuerzos filantrópicos por parte de las grandes empresas. En la actualidad, la mayoría de las empresas quieren saber con precisión cuál será el beneficio que obtendrán. Aunque los líderes de las empresas creen que una obra benéfica vale la pena, el apoyo a dicha obra debe producir, de algún modo, un beneficio tangible. De lo contrario, la empresa no debe brindar apoyo. Los posibles beneficios incluyen:

- Clientes adicionales.
- Aumento de las utilidades.
- Buena voluntad de los consumidores en el futuro.
- Mejores relaciones con las dependencias gubernamentales.
- Menos opiniones públicas negativas.

Estos beneficios inducen a las empresas a participar. Las relaciones que no producen beneficios positivos para el patrocinador empresarial no duran mucho. La figura 13.4 destaca las cinco áreas principales que los consumidores desean que las empresas tomen en consideración cuando buscan una causa que apoyar.

Al elegir una causa, el equipo de marketing se centra en los problemas que se relacionan con el negocio de la empresa. El apoyo a estos esfuerzos hace que la actividad parezca más creíble a los ojos de los consumidores. Cuando la empresa apoya una causa con la que no tiene relación alguna, los consumidores pueden creer que la empresa simplemente está tratando de beneficiarse de la reputación de la organización. Esto puede inducir a algunos consumidores a dejar de comprar los productos de la empresa o a creer que ésta trata de encubrir un comportamiento no ético. En la actualidad los consumidores se muestran escépticos con respecto a los motivos en los que se basa este énfasis creciente en obras benéficas. A pesar de que la mayoría de la gente comprende que una empresa tiene que beneficiarse de la relación, aun así tiende a manifestar opiniones negativas cuando cree que la empresa está explotando una relación con una organización no lucrativa.

Cuando existe un equilibrio, se crean reacciones positivas. Por ejemplo, un dentista cosmético estableció asociaciones con un hogar para mujeres maltratadas y con un centro educativo residencial para ex drogadictos y ex convictos. El dentista ofrecía servicios gratuitos en estos centros. Varios reporteros de televisión y periódicos se presentaron para observar cómo trataba a los pacientes. Entrevistaron a personas que habían sufrido de dolor durante meses. Cuando manifestaron que el trabajo dental cosmético les proporcionaba alivio, se crearon sentimientos positivos en la comunidad. La publicidad fue sumamente valiosa. Los servicios dentales eran algo que ni los centros ni las personas que vivían ahí podían costear.<sup>8</sup>

El marketing relacionado con causas también es importante para las organizaciones sin fines de lucro. La competencia ha aumentado tanto en el mundo empresarial como en el de las entidades no lucrativas. Un número creciente de éstas compiten por aportaciones y donativos. Las relaciones estratégicas con las empresas pueden aumentar de manera considerable las contribuciones a las organizaciones no lucrativas. Por ejemplo, la campaña de Yoplait, de General Mills, recaudó más de 10 millones de dólares para la Fundación Susan G. Komen contra el cáncer de mama. Con el eslogan “Guarda las tapas para salvar vidas”, General Mills dona 10 centavos por cada tapa de Yoplait que los consumidores devuelven.<sup>9</sup> Estas relaciones con empresas no sólo redundan en aumentos directos de los ingresos, sino en mayor publicidad para la organización sin fines de lucro.

**FIGURA 13.4**  
Causas que prefieren los consumidores

◆ Mejorar las escuelas públicas	52%
◆ Prevención de la deserción estudiantil	34%
◆ Becas	28%
◆ Limpieza del medio ambiente	27%
◆ Educación sobre la salud para la comunidad	25%

Fuente: Bevolyn Williams-Harold y Eric L. Smith. “Spending with Heart,” *Black Enterprise* 28, número 12 (julio de 1998), p. 26.

El aspecto de las relaciones públicas del marketing relacionado con causas es complicado. Para beneficiarse de él, los líderes de la empresa necesitan dar publicidad no pagada a lo que se hace. Sin embargo, si la empresa se hace mucha publicidad, la gente pensará que la causa en realidad se está utilizando para obtener ganancias comerciales. En una encuesta realizada entre consumidores británicos, la mayoría dijo que las empresas deben invertir fondos en la comunicación sobre los esfuerzos que realizan para ayudar a una causa. La misma encuesta indicó que dos terceras partes de los entrevistados dijo que la cantidad por gastar en esta comunicación no debía ser significativa. Al mismo tiempo, la mayor parte aseguró que las causas que apoya una empresa influyen en sus decisiones de compra. Esto revela que informar a la gente acerca de lo que una compañía hace es importante; sin embargo, es necesario tener cuidado de no cruzar la delgada línea que hay entre hacerse publicidad y lo que podría percibirse como engrandecimiento corporativo promovido por la empresa misma.<sup>10</sup>

### Marketing verde y actividades a favor del medio ambiente

El **marketing verde** es el desarrollo y promoción de productos que no dañan el medio ambiente. Cuando se les pregunta, la mayoría de los consumidores son partidarios convencidos del concepto de este tipo de marketing. Una encuesta reciente indicó que 58 por ciento de los estadounidenses trata de ahorrar electricidad; 46 por ciento recicla los periódicos; 45 por ciento devuelve las botellas y 23 por ciento compra productos hechos de, o empacados en materiales reciclados.<sup>11</sup>

Aunque los consumidores están a favor del marketing verde y los productos que no dañan el medio ambiente, las compras reales de tales productos sólo tienen lugar cuando no intervienen otros factores. La mayoría no está dispuesta a sacrificar precio, calidad, conveniencia, disponibilidad o desempeño por el bien del medio ambiente. De hecho, según un estudio reciente, aproximadamente 40 por ciento de los consumidores dice que no compra productos ecológicos porque cree que son inferiores a los productos normales.<sup>12</sup>

Para beneficiarse del marketing verde, la empresa debe identificar los segmentos de mercado a los que atraen más los productos que no dañan el medio ambiente. La figura 13.5 divide a los consumidores estadounidenses en cinco segmentos basados en su propensión a usar productos ecológicos y sus actitudes hacia los temas relacionados con el medio ambiente. Obsérvese que sólo 9 por ciento de los consumidores estadounidenses se clasifican dentro de la categoría “verdadero azul verde”, y otro 6 por ciento se clasifica como “verdes monetarios”. Los *verdaderos azul verde* son ambientalistas activos que apoyan los productos que no dañan el ambiente y compran marcas que utilizan este tipo de marketing. Los *verdes monetarios* compran productos ecológicos, pero no son activos políticamente.

Los líderes de la empresa deben elegir con cuidado una estrategia de marketing verde que coincida con la audiencia objetivo. Para tomar la decisión respecto a cuánto énfasis debe ponerse en el marketing verde, los gerentes deben hacerse tres preguntas. Primera, ¿qué porcentaje de



Fuente: Cortesía de Scott Lowden Magnum Photos; Peace Corps.

Este anuncio del Cuerpo de Paz pide a los adultos jóvenes que se unan a la organización.

**FIGURA 13.5**  
Consumidores estadounidenses segmentados con base en sus actitudes y apoyo al marketing verde

- ◆ **Verdadero azul verde (9%):** tienen valores ecológicos firmes y son políticamente activos en los asuntos que se relacionan con el medio ambiente; son usuarios frecuentes de productos ecológicos.
- ◆ **Verde monetario (6%):** tienen valores ecológicos firmes, pero no son políticamente activos; son usuarios frecuentes de productos ecológicos.
- ◆ **Brotos (31%):** creen en los productos ecológicos en teoría, pero no en la práctica; compran productos ecológicos, pero sólo si son iguales o superiores a los productos no ecológicos.
- ◆ **Refunfuiones (19%):** no están informados de los asuntos que se relacionan con el medio ambiente y tienen una actitud cínica respecto a su capacidad para influir en el cambio; creen que los productos ecológicos son demasiado caros e inferiores.
- ◆ **Marrones básicos (33%):** no les interesan los asuntos relacionados con el medio ambiente ni los problemas sociales.

la base de clientes de la empresa encaja en los segmentos de marketing verde? Segunda, ¿la marca o compañía pueden diferenciarse de la competencia en los aspectos ecológicos de tal modo que las diferencias se conviertan en ventaja competitiva? Tercera, ¿la audiencia objetivo que tiene actualmente la empresa puede distanciarse si se adopta un enfoque de marketing verde?

Casi todas las empresas dicen que defienden el ambiente y proporcionan información sobre los sitios Web que muestran las actividades ambientales de la empresa. La cantidad de esfuerzo invertido en dar publicidad a estas actividades varía enormemente.<sup>13</sup> Por ejemplo, Coca-Cola trata de proteger el ambiente, pero la mayoría de las personas desconocen los esfuerzos de la empresa en tal sentido. Aunque esta empresa ha invertido mucho en diversos programas de reciclaje y diseño de envases reciclables, las actividades no se difunden, porque existe cierto temor de que reduzcan el atractivo del producto para una parte de los consumidores. Poner demasiado énfasis en los aspectos ecológicos de la operación de Coca-Cola puede, en realidad, perjudicar las ventas.

Otro método para proteger el ambiente consiste en promover primero los beneficios directos y tangibles de un producto y después presentar los beneficios ecológicos como un factor secundario. Cuando se lanzó el Toyota Prius se destacó su eficiencia en el consumo de combustible. Se dijo a los consumidores que gastarían menos en gasolina. Aunque se mencionó el hecho de que el Prius fuera un vehículo híbrido, ecológicamente avanzado y eficiente en el consumo de combustible, esto no se recalcó. La idea era que los activistas ecológicos creyeran que un automóvil híbrido era importante. Para los que no eran ambientalistas convencidos, no importaba, porque el automóvil ofrecía eficiencia en el consumo de combustible.

Starbucks es otro ejemplo. La energía renovable representa aproximadamente 20 por ciento de toda la energía que se usa en los establecimientos de la empresa. Por esta iniciativa, Starbucks fue designada como uno de los 25 principales “Socios de energía verde” de la Agencia de Protección Ambiental en Estados Unidos. El hecho se publicó en el sitio Web de Starbucks, pero está soterrado en la sección de responsabilidad social.<sup>14</sup>

Para algunas compañías, las actividades ecológicas están plenamente integradas en el enfoque de marketing y diseño de la empresa, porque la base primaria de clientes está compuesta por “verdaderos azul verde” y “verdes monetarios”. Los ejemplos de este tipo de empresas incluyen The Body Shop, Patagonia y Honest Tea de Bethesda, Maryland. En el caso de Honest Tea, la responsabilidad social está arraigada en todas las actividades de la empresa, desde el proceso de fabricación hasta el marketing de los productos. Honest Tea usa bolsas de té biodegradables, ingredientes orgánicos y asociaciones con la comunidad. El punto focal del programa de marketing de Honest Tea es la preocupación y apoyo de la empresa a las cuestiones ambientales y sociales.

En 2008, Nike lanzó al mercado la marca Trash Talk de zapatos para basquetbol. El producto se fabrica con desechos de manufactura. Steve Nash, jugador de la NBA, usó los zapatos en el Juego de estrellas de 2008. Nash ha demostrado su interés en las causas ecológicas desde hace mucho tiempo. La publicidad gratis fue una excelente promoción del lanzamiento de Trash Talk.

La mayoría de los líderes empresariales creen que sus empresas deben participar en la protección del medio ambiente y crear productos ecológicos; sin embargo, el énfasis que se le da a la ecología en el marketing varía. Si se cree que se ganarán nuevos clientes o que las ventas del producto aumentarán, es más probable que la empresa promueva de manera más activa y abierta su postura ecologista. Otras empresas, como Coca-Cola, pueden estar menos dispuestas a hacer declaraciones audaces. El equipo de marketing de cada empresa decidirá si el marketing verde debe ser parte central del mensaje de la CIM y cómo posicionarse en términos del medio ambiente.

## PREVENCIÓN O REDUCCIÓN DE DAÑOS A LA IMAGEN

Una de las funciones más importantes del área de relaciones públicas es el control de daños. El **control de daños** es reaccionar ante los eventos negativos causados por un error de la empresa, las quejas de los consumidores o prensa negativa injustificada o exagerada. La imagen corporativa y la de la marca se dañan muy fácilmente con la publicidad no pagada y los eventos negativos. Una imagen fuerte, que una empresa tardó años en construir, puede quedar destruida en tan sólo unas cuantas semanas o meses. ExxonMobil todavía sufre las consecuencias de un suceso que tuvo lugar hace 20 años. El accidente del *Exxon Valdez* en 1989, en el que se derramaron más de 40 millones de litros de petróleo crudo en la bahía de Prince William Sound, Alaska, produjo una gran hostilidad hacia la empresa. Todavía hay consumidores que no compran gasolina de Exxon. Muchos no creen en ningún mensaje de ExxonMobil sobre lo que la

empresa hace para proteger el ambiente. Es posible que la empresa no se recupere sino hasta que surja una nueva generación de conductores.

Las malas noticias viajan con rapidez y golpean con fuerza. Cada vez que se encuentran ratas en un restaurante o tiene lugar algún otro suceso desagradable, los medios de comunicación dan a conocer la noticia y ésta circula por todas partes. Por ejemplo, en 2007, cuando Jet Blue experimentó un incidente en el que, en esencia, los pasajeros se vieron obligados a permanecer sentados durante muchas horas en un avión en tierra debido al mal tiempo, se dañó la reputación de ofrecer atención de calidad a los clientes, que la empresa había tardado muchos años en construir. Los líderes de la línea aérea trataron de responder con rapidez para detener los daños causados a la imagen de Jet Blue.

Los medios de comunicación no generan toda la publicidad no pagada negativa. En ocasiones, la publicidad no pagada negativa proviene de la comunicación de boca en boca de los clientes, empleados u otras personas relacionadas con la empresa. Con Internet, las malas experiencias y los comentarios negativos pueden publicarse y darse a conocer a miles, incluso millones de personas en muy poco tiempo.

El control de daños se usa en dos situaciones. La primera ocurre cuando la empresa ha cometido un error o ha causado quejas justificadas de los consumidores. La segunda tiene lugar cuando aparece prensa negativa injustificada o exagerada. La defensa de la imagen de la organización y el manejo del control de daños tiene dos formas: 1) estrategias de prevención activa y 2) estrategias reactivas de control de daños (véase la figura 13.6).

### Estrategias de prevención activa

La prevención activa significa que en vez de esperar a que aparezca publicidad no pagada perjudicial y después reaccionar, muchas empresas encomiendan a ciertos empleados la minimización de los efectos de la mala prensa. Estos métodos pueden impedir que comience la publicidad negativa. Dos técnicas de prevención activa son las reivindicaciones y las mejoras.<sup>15</sup> Las **reivindicaciones** son los intentos de reclamar la responsabilidad por los resultados positivos de los eventos. Las **mejoras** son intentos de incrementar el resultado deseable de un evento ante los ojos del público.

La reivindicación ocurre cuando una empresa relaciona su nombre con un evento positivo. Por ejemplo, ser patrocinador oficial de un equipo olímpico que ganó una medalla de oro asocia el nombre de la empresa con los logros atléticos de personas que no trabajan para ella; sin embargo, la empresa puede reclamar responsabilidad por ciertos aspectos de los éxitos de estos deportistas.

Las mejoras ocurren cuando se hace un gran escándalo de algo que es relativamente menor. Por ejemplo, muchos productos presumen de *no contener grasas*, lo cual da la impresión de que se trata de productos dietéticos. De hecho, muchos productos sin grasa tienen la misma cantidad de calorías que los que contienen grasa. Al mismo tiempo, la etiqueta que dice *sin grasa* ayuda a convencer a los clientes de que la empresa está tratando de ayudarlos a comer alimentos saludables y a vigilar su peso a la vez.

### Estrategias reactivas de control de daños

A menudo, los líderes de las empresas deben reaccionar ante eventos imprevistos, porque no es posible prever todas las contingencias que pueden presentarse. En estos casos, los gerentes deben trabajar de manera diligente para atemperar los efectos de la indeseable publicidad no pagada negativa por todos los medios posibles. El manejo de crisis y otras técnicas deben diseñarse

- ◆ Estrategias activas.
  - Reivindicaciones.
  - Mejoras.
- ◆ Estrategias reactivas.
  - Intervenciones en Internet.
  - Programas de manejo de crisis.
  - Estrategia de disculpa.
  - Técnicas de manejo de impresiones.

FIGURA 13.6  
Estrategias de control de daños

para ayudar a la empresa a hacer frente a las circunstancias que amenazan su imagen. Las estrategias reactivas de control de daños incluyen:

- Intervenciones en Internet.
- Programas de manejo de crisis.
- Estrategia de disculpa.
- Técnicas de manejo de impresiones.

Las **intervenciones en Internet** se diseñan para combatir los comentarios negativos que se colocan allí. Con el aumento de la popularidad de este medio, han surgido nuevos foros para compartir opiniones negativas y difundir malas experiencias, como el correo electrónico, los foros de conversación, los sitios Web establecidos para propósitos no éticos y los *blogs* de Internet. Todos proporcionan un ambiente en el que los consumidores de todas partes del mundo pueden compartir historias desagradables. Las personas pueden publicar cualquier información que deseen en Internet, incluso cuando ésta presenta de forma injusta a industrias, empresas o marcas.

Este medio ha abierto un lugar de encuentro completamente nuevo para que la gente ventile sus emociones, lo cual puede ser devastador para la reputación de una empresa. Por desgracia, algunas compañías no dan seguimiento a este tipo de comunicación y muchas no responden a los mensajes negativos.

Los funcionarios que vigilan las relaciones públicas se dan cuenta del poder de Internet y de lo que puede hacer a la reputación de una organización. Estos líderes se aseguran de que alguien dé seguimiento a lo que se dice. Cuando ven mensajes que critican a la empresa de forma injusta o que proclaman mentiras, adoptan medidas al respecto. Algunos acceden al foro de conversación y se identifican de inmediato como representantes de la empresa. Enseñada tratan de explicar el punto de vista de la empresa y tratan de corregir las interpretaciones equivocadas. En otras situaciones, el departamento de relaciones públicas prepara declaraciones públicas y comunicados de prensa. No todas las actividades justifican una reacción formal. Sin embargo, la monitorización de las actividades en Internet mantiene informado

al liderazgo de la empresa acerca de lo que dice y piensa la gente.

El **manejo de crisis** comprende la aceptación de la responsabilidad por un evento y ofrecer disculpas, o refutar las acusaciones con argumentos convincentes. Una crisis puede verse como un problema o como una oportunidad. Muchas veces, conlleva el potencial de mejorar la posición e imagen de la empresa. Por ejemplo, cuando PepsiCo se enteró de que circulaba el rumor de que se habían encontrado agujas hipodérmicas en sus productos, el equipo de gerencia reaccionó con rapidez y demostró con fotografías y videos que eso era imposible, porque las botellas y latas se colocan boca abajo antes de llenarlas con los refrescos. A continuación, se mostró un video de un embaucador introduciendo una aguja en una lata. Esta respuesta rápida y contundente eliminó la publicidad no pagada negativa y Pepsi pudo, al mismo tiempo, hacer una declaración enérgica sobre la higiene de sus productos. La reacción de Pepsi fue muy eficaz para hacer frente a esta crisis en particular.

Por desgracia, algunos líderes de empresas sólo consiguen empeorar las cosas, como ocurrió con la reacción de Ford y Bridgestone ante los neumáticos defectuosos de las nuevas camionetas Ford Explorer. En lugar de tratar de corregir el problema inmediatamente, ambas empresas negaron que existiera y trataron de culpar a otros. El director general de Ford, Jacques Nasser, culpó a Bridgestone/Firestone, Inc., por los problemas de separación de los neumáticos. Bridgestone culpó a los consumidores, diciendo que no inflaban los neumáticos a la presión correcta. Estas imputaciones terminaron con una relación de 100 años entre Ford y Firestone. Las empresas intercambiaron acusaciones muy duras y el público no creyó las excusas de ninguna de las dos. Las protestas fueron tan fuertes, que ambas

Cuando apareció información de que había agujas hipodérmicas en los productos de Pepsi, la empresa reaccionó con prontitud y mostró al público la forma en que se llenaban las latas y botellas del refresco.



- |  |   |
|--|---|
| 1. Una expresión de culpa, vergüenza o pesar.  | 4. Aprobación del comportamiento apropiado y promesa de no volver a incurrir en comportamiento inapropiado. |
| 2. Una declaración de reconocimiento del inapropiado modo de comportarse y aceptación de las sanciones por la falta. | 5. Ofrecimiento de compensación o castigo para corregir el mal causado.                                     |
| 3. Rechazo del comportamiento inapropiado.   |   |

**FIGURA 13.7**  
Elementos de una estrategia de disculpa

compañías perdieron ventas, sufrieron daños en su imagen y, con el tiempo, Nasser perdió su empleo en Ford.<sup>16</sup>

Una **estrategia de disculpa** es otra forma reactiva de manejo de crisis y control de daños. Si el resultado final de la investigación es la revelación de que la empresa cometió una falta, debe ofrecerse una disculpa sin tardanza. Una disculpa completa contiene cinco elementos, como se muestra en la figura 13.7.<sup>17</sup>

Las disculpas se usan más comúnmente en situaciones en las que la infracción es menor o las que la empresa o persona no puede librarse de que se le considere culpable. También es una buena estrategia para crear un lazo emocional fuerte con el público. Es más difícil enojarse con una empresa que admite que se cometió un error. Si la gente cree que la disculpa es sincera y sentida, no sólo la perdonará, sino que tal vez abrigue sentimientos más positivos hacia la compañía posteriormente.

La tendencia a proteger la autoimagen se llama **técnica de manejo de impresiones**, o “el intento consciente o inconsciente de controlar las imágenes que se proyectan en interacciones sociales reales o imaginadas”.<sup>18</sup> Para mantener o mejorar la autoimagen, las personas y corporaciones tratan de influir en las identidades que muestran a otros. La meta es proyectarse de tal manera que se maximice la visibilidad y el acceso a las características positivas, al tiempo que se minimizan los elementos negativos.

Cualquier evento que amenace la autoimagen o identidad deseada de la persona se considera un predicamento. Ante tales predicamentos, las personas realizan esfuerzos concertados para reducir o minimizar las consecuencias negativas. Si no pueden evitarse u ocultarse, la persona toma algún tipo de medida correctiva que reduce las posibles consecuencias perjudiciales. Las tácticas correctivas incluyen:<sup>19</sup>

- Expresiones de inocencia.
- Excusas.
- Justificaciones.
- Otras explicaciones.

Un método de *expresión de inocencia* implica que los líderes de la empresa proporcionen información diseñada para convencer a los demás (clientes, medios de información, el gobierno) de que no participaron en el suceso que causó el predicamento. En otras palabras, dice: “No hicimos nada para que esto pasara. Alguien (o algo) más lo hizo”.

Las *excusas* son explicaciones que tienen el propósito de convencer al público de que la empresa y sus líderes no son responsables por el predicamento o de que no era posible preverlo. Así, no se les debe responsabilizar por el suceso que lo creó. Dicen: “Fueron causas de fuerza mayor. Fue totalmente inevitable”.

Las *justificaciones* requieren el uso de argumentos lógicos diseñados para reducir el grado de negatividad asociada con el predicamento. Un método consiste en tratar de que el evento parezca menor o trivial. Otra forma de justificación es presentar el argumento que la empresa se vio obligada a proceder como lo hizo (“Contaminamos por que si no, tendríamos que cerrar la empresa y nuestros empleados se quedarían sin trabajo”).

Se pueden crear *otras explicaciones* para persuadir a los demás de que la causa del predicamento no es una representación justa de lo que la empresa o persona es en realidad. En otras palabras, el caso es la excepción más que la regla, y como resultado los clientes no deben juzgar con demasiada dureza a la empresa. Se oyen comentarios como: “Éste fue un incidente único, y no es indicativo de la forma en que hacemos negocios”.

El equipo directivo, el departamento de marketing y el especialista de relaciones públicas deben tener muy en cuenta la velocidad con que los eventos pueden causar grandes daños a la imagen de la empresa. Adoptar medidas preventivas y reactivas ayuda a que la empresa sobreviva a la publicidad no pagada negativa sin sufrir daños mayores.



## PATROCINIOS

Para construir lealtad a la marca y otros sentimientos positivos hacia una empresa, muchos líderes de marketing utilizan patrocinios y marketing de eventos. Estos programas posibilitan reunirse con los clientes en perspectiva, los clientes actuales, proveedores y otros, en situaciones únicas. La gente que asiste a actividades patrocinadas o eventos especiales ya tiene sentimientos favorables respecto a la actividad que está teniendo lugar. Estas actitudes positivas se transfieren fácilmente a la empresa que proporciona el financiamiento. En esta sección se describen con detalle los programas de patrocinio y marketing de eventos.

**Marketing de patrocinio** significa que la empresa paga dinero para apoyar a alguien, algún grupo o algo que forma parte de una actividad. Una empresa puede patrocinar a una lista prácticamente interminable de grupos, personas, actividades o eventos. Durante años, las empresas han patrocinado todo, desde juegos locales de la liga infantil de béisbol y equipos de fútbol hasta giras musicales nacionales y pilotos de NASCAR, y han colocado nombres corporativos en los estadios deportivos.

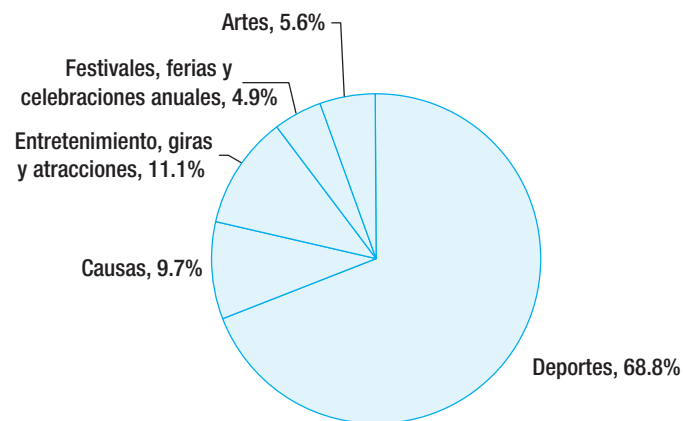
### Formas de patrocinios

En América del Norte, se gastan aproximadamente 14,400 millones de dólares al año en patrocinios y eventos.<sup>20</sup> La figura 13.8 presenta un desglose de cómo se gasta el dinero. Los deportes representan casi 70 por ciento de todos los patrocinios. Los eventos deportivos son muy populares y a menudo atraen grandes multitudes. Además del público que asiste al partido o competencia, muchos más lo ven por televisión. Los atletas populares pueden ser portavoces eficaces de diversos productos. Si es posible, la empresa debe ser el patrocinador exclusivo de la persona o equipo. Es mucho más fácil que se recuerde a la empresa si ésta es el único patrocinador en vez de ser uno entre muchos patrocinadores.

Los patrocinios de Gillette son un componente muy importante del programa de marketing de la empresa. Esta empresa gasta millones de dólares cada año en varios patrocinios, muchos de los cuales se relacionan con los deportes. La empresa tiene un empleado cuyo puesto tiene la siguiente descripción: administrar las actividades de patrocinio. La máquina de afeitar Gillette Fusion se presentó como parte de un patrocinio del programa de televisión *The Apprentice*. Gillette patrocina constantemente los partidos de la Copa Mundial de FIFA, y llevó a cabo una promoción global de 50 millones de dólares, encabezada por el astro del fútbol David Beckham. Una campaña de marketing integral consistió en una gira del concierto musical Gillette Young Guns Campaign, que tuvo un costo de 20 millones de dólares, y se relacionó con seis pilotos de NASCAR y un programa de distribución de muestras y cupones en los conciertos. En 2001, Gillette adquirió los derechos de nombre del estadio de fútbol americano de los Patriotas de Nueva Inglaterra (Estadio Gillette) en Foxboro, Massachusetts. Los dos Súper Tazones que el equipo ganó en 3 años aumentaron el seguimiento nacional de Gillette.<sup>21</sup>

FedEx usa patrocinios para generar lealtad de los clientes. La empresa patrocina certámenes deportivos y se asegura de que los clientes importantes no sólo asistan, sino que también se les den lugares a los que no podrían tener acceso por su cuenta. Esto incluye los vestuarios de la NFL, pases de primera fila al lado de la pista para las carreras de automóviles Daytona 500, y acceso a campos de golf famosos, como el Pebble Beach. Estas experiencias extraordinarias

**FIGURA 13.8**  
Gastos de marketing en patrocinios y eventos



Fuente: Basado en "Events & Sponsorships", 2007 *Marketing Fact Book*, 15 de julio de 2007, p. 31.

crean lazos fuertes con FedEx.<sup>22</sup> Además, el departamento de marketing da seguimiento a los ingresos que generan estos clientes antes y después de cada evento. Las cifras de la empresa indican que estas actividades generan ingresos positivos, además de lealtad de los clientes.

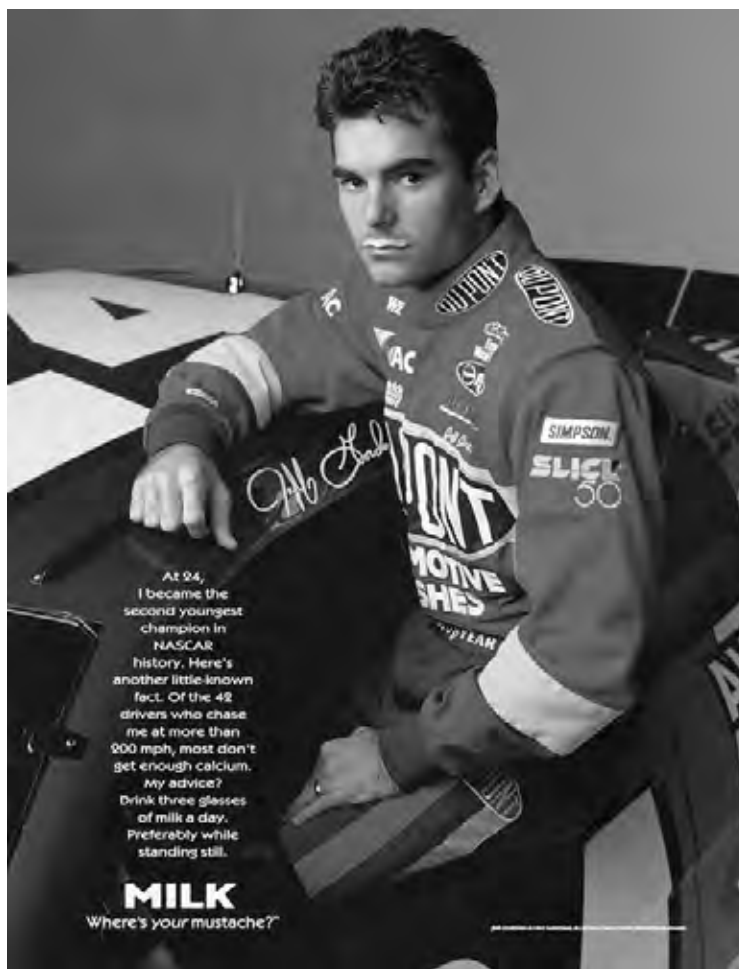
FedEx patrocina un partido de fútbol americano colegial (el Tazón de la Naranja FedEx), equipos y certámenes deportivos y estadio. La empresa tiene relaciones con la NFL, NBA, NASCAR, el PGA Tour, las carreras de caballos y la NCAA. Estos programas crean una gran cantidad de exposición de la empresa. El Tazón de la Naranja FedEx genera exposición en televisión con valor de 32 millones de dólares. El patrocinio de NASCAR cuesta 16 millones de dólares, pero genera casi 50 millones de dólares en exposición en televisión. En fechas más recientes, FedEx se convirtió en la compañía transportista de muchos de los eventos patrocinados por la empresa. FedEx envía el equipo para los espectáculos de medio tiempo del Súper Tazón y el Tazón de los Profesionales. La empresa también envía semanalmente películas de los partidos a todos los equipos de fútbol americano profesional.

Algunas organizaciones han dejado de lado los patrocinios deportivos para apoyar más programas culturales, como grupos de música clásica y bandas de jazz, exposiciones de artes visuales de pintores connotados, compañías de danza y actores de diversas representaciones teatrales. Los patrocinios culturales no son la mejor opción para todas las empresas. Funcionan mejor con los productos que se venden a los miembros de la sociedad que tienen ingresos altos. Por consiguiente, las instituciones financieras son los principales patrocinadores de estos tipos de intérpretes y representaciones. Antes, muchas instituciones aportaban fondos sin recibir demasiado reconocimiento. Ahora, estos esfuerzos filantrópicos se aprovechan para relacionar el nombre de la empresa con la actividad cultural. Esto incluye imprimir el nombre de la empresa en los programas y mencionar con regularidad que la marca o nombre corporativo es responsable de haber hecho los arreglos pertinentes para que el artista estuviera presente en el evento cultural. Además, por lo general los patrocinadores reciben asientos preferentes en las representaciones que pueden dar a sus clientes más importantes.

En lugar de los deportes o las artes, Coca-Cola, Ford y AT&T decidieron patrocinar el popular programa de televisión *American Idol*. Cada empresa pagó 35 millones de dólares por el derecho de participar en uno de los programas de televisión más vistos, publicar contenido en línea y poner en marcha, fuera del aire, programas de marketing de marcas conjuntas. Ford presentó sus vehículos en videos musicales en los que cantaban los 12 concursantes finalistas. También regaló un Ford Escape Hybrid a los dos últimos finalistas. Coca-Cola se aseguró de que los vasos estampados con su marca se colocaran al frente en la mesa de los jueces y de que las imágenes de Coca-Cola fueran visibles detrás de los concursantes cuando los entrevistaban. Quizá AT&T fue la empresa que más se benefició del patrocinio, porque fue responsable de las votaciones que cada semana se llevaban a cabo por mensajes de texto. La empresa también incluyó descargas de timbres de teléfono y videos de audiciones malas e interpretaciones deficientes.<sup>23</sup>

## Selección de patrocinios

Al seleccionar un patrocinio, es importante que exista correspondencia entre el perfil de la audiencia y el mercado objetivo de la empresa. Una empresa que patrocina a un participante en un certamen al que asisten sobre todo mujeres obtiene mejores resultados cuando los clientes principales de la empresa también son de ese género. Además, los ejecutivos de marketing consideran la imagen del participante o grupo y cómo se relaciona con la imagen de la empresa. Por ejemplo, una empresa que fabrica ropa de etiqueta, como esmóquines o trajes de noche, puede patrocinar a una concursante en una competencia “sofisticada”, como un certamen de belleza.



Fuente: Cortesía de Bozell Worldwide, Inc.

Además de la leche, observe todos los patrocinadores corporativos que figuran en el uniforme de Jeff Gordon.

**Setting The Stage For The Future**

One defining moment, one extraordinary catch, one incredible journey... Great finishes are celebrated on the Women's Bassmaster Tour thanks to our sponsors. Since the series began, sponsors have set the stage for the future of women's bass fishing... Now earning a place in history with a berth into the 2009 Bassmaster Classic.

Thank You to the Women's Bassmaster Tour sponsors for elevating the sport and providing the opportunity for one legendary performance

**WOMEN'S BASSMASTER TOUR**

PRESENTED BY  
**Academy**

**Official BASS Sponsors:**

**TUNDRA** **Advance Auto Parts**

**YAMAHA** **MERCURY**

**SKEEPER** **LOWRANCE**

**Supporting Sponsors:**  
Triton Boats • Longhorn Fishing

**Promotional Sponsors:** Legend Boats • Mustang

Fuente: Cortesía de Newcomer, Morris &amp; Young, Inc.

Es importante que al seleccionar los patrocinios exista correspondencia entre el perfil de la audiencia y el mercado objetivo de la empresa.

de la NBA en la segunda fase del torneo de 2005. Great Florida se anunciaba como el “Banco oficial de la postemporada de los Heat”. El nombre del banco apareció en el logotipo oficial de la “zona roja” del equipo en la postemporada, en vallas publicitarias, programas de los partidos, anuncios impresos y letreros dentro del American Airlines Arena, donde los Heat juegan los partidos como locales. El programa de patrocinio puede haber parecido un método peligroso, porque costó muchísimo dinero. El equipo de marketing del Great Florida Bank creyó que valía la pena invertirlo para obtener una exposición enorme en un periodo muy breve. Cuando el equipo casi llegó a las finales de la NBA, Great Florida Bank había recibido amplia exposición durante casi un mes, porque los Heat jugaron como locales en numerosos partidos de la postemporada.<sup>24</sup>

Los mejores programas de patrocinio incluyen un método de evaluación. La idea es darle seguimiento para comprobar si se alcanzaron las metas establecidas. En el caso de Great Florida Bank, por ejemplo, podría haberse llevado a cabo un estudio de mercado para saber cuánto aumentó la conciencia de marca después de los partidos de la postemporada. En cada programa de patrocinio, debe haber un intento por reunir pruebas tangibles de que el patrocinio valió la pena.

## MARKETING DE EVENTOS

Patrocinar el evento correcto puede dar a la empresa reconocimiento de marca y ayudar a entablar lazos más cercanos con proveedores y clientes. Los eventos también pueden contribuir a elevar la moral de los empleados que participan en estos programas o asisten a ellos. El patrocinio de celebraciones locales, como las Olimpiadas Especiales, brinda a la empresa el potencial de generar publicidad no pagada. Estos eventos también pueden usarse para fortalecer la imagen de la empresa en la comunidad local.

El marketing de eventos es parecido al marketing de patrocinios. La diferencia principal es que el marketing de patrocinios se relaciona con una persona, grupo o equipo. El **marketing de eventos** ocurre cuando la empresa apoya un evento específico y se relaciona estrecha-

Para maximizar los beneficios de un patrocinio, es importante definir los objetivos principales del programa. Como ocurre con otras herramientas de marketing, los objetivos de los patrocinios deben integrarse con el tema general de la CIM de la empresa. El público debe reconocer con facilidad el vínculo entre la persona o grupo patrocinado, la actividad y la empresa. Para lograr el máximo impacto del patrocinio, el mensaje debe combinarse con otros esfuerzos publicitarios y promocionales, como un programa de distribución de muestras o regalos (camisetas, gorras, etcétera). La distribución de muestras es un método eficaz para estimular a la gente a probar un producto. A menos que el patrocinio se rodee de esfuerzos de marketing de apoyo, es posible que el dinero invertido no cumpla sus objetivos.

## Objetivos de los patrocinios

Puede ser difícil medir directamente el impacto de un programa de patrocinio. Los patrocinios se diseñan para cumplir muchos objetivos diferentes de las organizaciones. Pueden usarse para:

- Mejorar la imagen de la organización.
- Aumentar la visibilidad de la empresa.
- Diferenciarse de los competidores.
- Mostrar productos y servicios específicos.
- Ayudar a entablar relaciones más cercanas con los clientes actuales y en perspectiva.
- Vender excedentes de inventario.

Una empresa que trató de crear visibilidad e imagen por medio del uso de un patrocinio fue el Great Florida Bank of Miami. Cuando tenía sólo 11 meses de operar, suscribió un contrato para ser patrocinador de la franquicia Miami Heat

mente con el marketing de estilo de vida. Ambos incluyen el establecimiento de una cabina o puesto y tener cierto tipo de presencia física en el evento.

Como ocurre con los patrocinios, muchos programas de marketing de eventos tienen que ver con los deportes. Otros se relacionan más con estilos de vida, como un rodeo patrocinado por Lee Jeans o un concierto musical organizado por una estación de radio con eventos de marketing. También pueden celebrarse eventos de marketing más segmentados. Un festival de comida latina financiado por una compañía de productos alimenticios es un evento de marketing, lo mismo que una feria de salud realizada por un hospital local (por ejemplo, el programa de bienestar “An Affair of the Heart”, patrocinado por el Freeman Medical Hospital).

Existen varios pasos importantes que intervienen en la preparación de un evento. Por tanto, para obtener el máximo beneficio del patrocinio de eventos, las empresas deben:

- Determinar los objetivos.
- Establecer correspondencia entre el evento y los clientes, proveedores y empleados de la empresa.
- Promover el evento.
- Asegurarse de que la empresa sea incluida en toda la publicidad y folletos correspondientes.
- Dar seguimiento a los resultados.

## Determinación de objetivos

El primer paso es determinar los objetivos de comunicación que se pretenden alcanzar antes de participar en un evento en particular. Cuando el objetivo es premiar a los clientes, es crucial enfocarse en uno en el que los principales clientes estén interesados en asistir. Para cumplir los objetivos que tienen orientación interna, en especial los diseñados para lograr la participación de los empleados y elevar la moral, es necesario encontrar eventos que los miembros internos disfruten. Muchas veces, el objetivo de patrocinar uno es ayudar a la empresa a mantener su participación en el mercado, crear una presencia de marca más fuerte, mejorar la imagen del producto o de la empresa o aumentar las ventas.

## Correspondencia entre el evento y el público

Para alcanzar estas metas, es necesario seleccionar con cuidado el evento que se va a patrocinar. Éste debe coincidir con el tipo de clientes, proveedores o empleados de la empresa. Diferentes empresas tienen clientes que con mayor probabilidad asistirán a cierto tipo de eventos. Los proveedores y empleados también pueden tener preferencia por ciertas categorías.

## Promoción del evento

Todo evento debe promoverse por medio de anuncios y comunicados de relaciones públicas. Debe hacerse un esfuerzo especial para establecer contacto con los grupos de interés que se beneficiarían del evento. Así, un evento, como las Olimpiadas Especiales locales, requiere comerciales, contactos con la prensa y encontrar formas de comunicarse con los padres y parientes de los que podrían participar.

## Publicidad en el evento

Los patrocinadores del evento deben insistir en la colocación del nombre y logotipo de la empresa así como otra información del producto, en toda la publicidad y los folletos preparados para éste. Muchos asistentes a eventos especiales guardan el programa como recuerdo o algo que mostrar a los demás. La colocación del nombre y mensaje del patrocinador en el programa genera un anuncio de larga duración. La empresa patrocinadora debe trabajar para maximizar la exposición de la marca y relacionar el nombre de la empresa con el programa de marketing del evento. Es vital trabajar en colaboración estrecha con el equipo de administración del evento para comprobar que el nombre del patrocinador reci-

Existen empresas que podrían interesarse en patrocinar eventos como Boom Town Days.

• Host a kids' booth

• Join the Arts & Crafts Show

• Enter the Car, Truck, and Cycle Show

• Promote your product or business

**It's not too late but space is filling fast!**

Check out [www.BoomtownDays.com](http://www.BoomtownDays.com) or call 417.624.4150 today

Fuente: Cortesía de Ted Soqui; CORBIS-NY.



El equipo de marketing de Victoria's Secret dio seguimiento a los resultados del programa de marketing de eventos "Pink".

cinarlo en los años siguientes o apoyar eventos similares en el futuro. Cuando Victoria's Secret lanzó su nueva marca Pink, el lanzamiento se combinó con una promoción única de marketing durante las vacaciones de primavera. El objetivo era llegar a mujeres jóvenes de entre 18 y 24 años de edad. El evento comenzó con una caja de color rosa (*pink*), de tres pisos de altura, que se colocó en una playa de Miami. Los anuncios, carteles, equipos de empleados que repartieron volantes en las calles, avisos aéreos, letreros en los hoteles cercanos y comunicados de prensa y relaciones públicas despertaron el entusiasmo en torno a esto durante los 5 días anteriores al lanzamiento. El 17 de marzo de 2005, las estudiantes que disfrutaban de vacaciones de primavera se presentaron en el lugar donde se hallaba la caja rosa. Se les agasajó con un desfile de modas y un concierto en vivo de No Mercy. Después del concierto, se distribuyeron tarjetas de regalo de Victoria's Secret Pink y la empresa ofreció fiestas en clubes nocturnos. Este evento único de marketing impulsó las ventas tanto de la marca Pink como las de otras marcas de Victoria's Secret. El equipo de marketing de Victoria's Secret concluyó la etapa de evaluación y descubrió que el incremento registrado en las ventas de la marca Pink en la zona de Miami era enorme y las ventas de las otras marcas de Victoria's Secret también aumentaron de manera espectacular.<sup>25</sup> La evaluación dejó en claro que el evento había sido un gran éxito.

Un estudio realizado por la Advertising Research Foundation (ARF) concluyó que las intenciones de compra de un producto de marca específico aumentaban de 11 a 52 por ciento entre los consumidores que asistían a un evento patrocinado por la marca, como una competencia deportiva, una caminata con fines benéficos o una celebración temática. Otras investigaciones determinaron que las intenciones de compra se traducían en ventas aproximadamente la mitad de las veces. El estudio de ARF abarcó eventos patrocinados por empresas como Frito-Lay, State Farm y Coca-Cola. Igual que con los patrocinios, los que tenían que ver con deportes tendieron a tener los mejores resultados.<sup>26</sup>

## Promociones cruzadas

Las promociones cruzadas con el patrocinador del evento u otras empresas participantes a menudo se usan para intensificar el impacto de un programa de marketing de eventos. Una **promoción cruzada** es un evento de marketing que reúne a varias empresas y actividades en torno a un tema específico. Recientemente, eBay se asoció con Sony y Baskin-Robbins para crear un evento único llamado "Camp eBay". Durante los meses de verano, los consumidores salen comúnmente a realizar actividades al aire libre para disfrutar del clima cálido y no están conectados a Internet, por lo que eBay decidió ir a los consumidores. Camp eBay fue el primer intento de eBay en el marketing de eventos. El propósito era crear conciencia de marca e informar a la gente que no usa eBay. El programa también se diseñó para estimular a los compradores y vendedores existentes a ser más activos durante el verano.

El programa Camp eBay comenzó con la compra de un autobús escolar reacondicionado que realizaba un recorrido de marketing móvil en seis zonas de mucho tránsito: la carrera de automóviles Indy 500, el Country Music Fanfest, eBay Live, Taste of Chicago, la Feria Estatal de Ohio y la Feria Estatal de Minnesota. El aula del autobús escolar atrajo a 52,000 perso-

ba atención prominente en todos los materiales relacionados con la ocasión.

## Seguimiento de resultados

Algunos eventos resultan mejor que otros para el patrocinador. Para determinar cuáles son los mejores, el equipo de marketing debe *dar seguimiento a los resultados*. Además de las ventas, los empleados pueden llevar el control de cuántos folletos se entregaron a los asistentes, el número de muestras distribuidas y el número de visitantes que acudieron a la cabina de exhibición del patrocinador. Además, se puede realizar un estudio de mercado para medir la conciencia de marca antes y después del evento para averiguar si se creó más conciencia o recordación de marca.

El seguimiento de los resultados permite a la empresa evaluar la inversión en el evento. Los líderes de la empresa y los gerentes de marketing pueden decidir así si el patrocinio de un evento particular fue beneficioso y si deben patro-

nas, que asistieron a sesiones de 30 minutos sobre cómo usar eBay. Los participantes ganaron distintivos canjeables por premios proporcionados por Sony y Baskin-Robbins que tenían un valor total de 85,000 dólares. Además, eBay colocó tiendas de campaña en 20 sitios de Clear Channel Entertainment donde se celebraron casi 400 conciertos. El impacto del programa de marketing de eventos fue que 45 por ciento de los usuarios existentes aumentaron sus compras, lo que produjo un incremento general de las ventas de 2 por ciento durante la promoción y 9 por ciento después del evento.<sup>27</sup>

Los programas de patrocinio y marketing de eventos se volvieron más populares en la última década debido a su potencial de llegar a los consumidores de manera personalizada. En el futuro aumentarán los patrocinios y el marketing de eventos combinados con promoción en otros medios, sobre todo Internet. Es probable que diversas empresas participen en conciertos de rock, exposiciones de botes, festivales musicales y una amplia variedad de otros programas más especializados. Muchos expertos en marketing creen que establecer contacto con los clientes de maneras personalizadas que no se relacionan directamente con las ventas son actividades valiosas. Los programas de patrocinio y marketing de eventos facilitan en gran medida la creación de estos contactos.

## IMPLICACIONES INTERNACIONALES

La función de relaciones públicas se ha vuelto cada vez más importante en el ámbito internacional por varias razones. Primera, el creciente número de empresas internacionales crea la necesidad de asegurar que la empresa sea vista bajo una luz positiva en todos los países en los que tiene operaciones. Segunda, el impacto del terrorismo y la guerra en la última década ha intensificado la susceptibilidad entre muchos países. Toda empresa que opere en territorio extranjero debe contar con un funcionario de relaciones públicas a cargo de dar seguimiento a las noticias y otros eventos, para que la empresa pueda reaccionar ante la prensa negativa. Tercera, siempre que hay diferencias entre culturas, existe la posibilidad de ofender sin proponérselo. En 2008, cuando Rocco Mediate participó en un valiente esfuerzo para ganar un juego eliminatorio en el torneo abierto de golf de Estados Unidos, el comentarista deportivo Johnny Miller hizo una broma acerca de que Mediate parecía más “el sujeto que limpia las piscinas” que un golfista profesional. Algunos ciudadanos de Italia se ofendieron, porque creyeron que se trataba de un insulto étnico. Miller se disculpó y explicó que se refería al aspecto de “hombre común y corriente” que Mediate tenía.

La responsabilidad social corporativa tampoco tiene fronteras nacionales. Muchos debates acalorados han tenido lugar sobre el *outsourcing*. Los críticos argumentan que otros países, distintos de Estados Unidos, han disfrutado de las ventajas de salarios injustos y la posibilidad de contaminar sin restricciones, lo que les permite reducir costos y atraer negocios. Toda corporación multinacional o empresa que opera en territorio extranjero debe estar consciente de estas críticas y encontrar formas aceptables de responder a ellas.

Muchos patrocinios contienen ahora un aire internacional. Algunos de los más notorios se encuentran en los deportes, sobre todo en las carreras de automóviles y el fútbol. Los principios que guían el establecimiento de patrocinios a nivel nacional aplican por igual al ámbito internacional. Para preparar un programa eficaz de patrocinio en un ambiente internacional, el equipo de marketing debe emplear un asimilador cultural para asegurarse de usar correctamente el idioma extranjero, que el patrocinio sea legal y que no infrinja ninguna de las normas culturales locales.

## RESUMEN

El departamento de relaciones públicas desempeña un rol importante en el programa de comunicación integral de marketing, ya sea que el departamento sea independiente del de marketing o combinado dentro de una división de comunicación. Los esfuerzos de relaciones públicas se orientan, principalmente, a asegurar que todo posible punto de contacto entregue un mensaje positivo y unificado en representación de la empresa. Esto incluye evaluar su reputación y su participación en actividades socialmente responsables.

Hay muchas partes interesadas dentro y alrededor de la empresa. Toda persona o grupo que tenga intereses adquiridos en las actividades de la organización es una parte interesada. Las partes intere-

sadas internas incluyen a empleados, sindicatos y accionistas. Los públicos externos incluyen a los miembros del canal de marketing, clientes, medios de comunicación, la comunidad local, instituciones financieras, el gobierno y grupos de intereses especiales.

Para llegar a todos los públicos deseados, el departamento de relaciones públicas tiene a su disposición una serie de herramientas, que incluyen boletines informativos de la empresa, mensajes internos, comunicados de relaciones públicas, correspondencia con los accionistas, informes anuales y varios eventos especiales. Incluso el tablero de avisos de la sala de descanso puede usarse para transmitir mensajes a las partes interesadas internas.

Con el fin de crear una imagen favorable de la empresa, el departamento de relaciones públicas organiza eventos especiales, como actividades altruistas y programas de marketing relacionado con causas. Debe tenerse especial cuidado en que estos actos no se perciban con cinismo y de modo escéptico. Esto implica asegurarse de que cualquier acción buena se relacione con los productos de la empresa y con otros esfuerzos de marketing. Los distintos miembros del público aceptan con más facilidad un ajuste natural entre un acto altruista y la marca de la empresa.

El equipo de relaciones públicas también es responsable del control de daños cuando surge publicidad no pagada negativa. Existen tácticas preventivas y reactivas para mantener una imagen positiva de la compañía. Las tácticas de control de daños incluyen intervenciones en Internet, programas de manejo de crisis y técnicas de manejo de impresiones.

Los programas de patrocinio mejoran y construyen la imagen de la empresa y la lealtad a la marca. El patrocinio de una persona o grupo que realiza algún tipo de actividad, trátese de una competición deportiva, concurso o representación de un grupo artístico, se puede usar al relacionar el nombre de la empresa con la popula-

ridad del grupo o individuo en cuestión. Los patrocinios deben relacionarse con los productos y marcas de la empresa.

El marketing de eventos tiene lugar cuando una empresa patrocina un evento. Una fuerte presencia física en el evento es una de las claves para lograr vincular el nombre de la organización a un programa. Para ello, la empresa debe determinar el objetivo principal del patrocinio, establecer correspondencia con los clientes y públicos de la empresa y asegurar que el nombre de ésta aparezca de manera prominente en los folletos y publicaciones que se distribuirán en el evento.

El manejo de las relaciones públicas, patrocinios y programas de marketing de eventos requiere que los líderes de las empresas evalúen con cuidado tanto los objetivos como los resultados de cada una de las actividades. Tal vez no siempre sea posible un análisis de costo-beneficio, pero el equipo de marketing debe dar seguimiento de algún modo a los cambios, trátese de un aumento en la cantidad de consultas, el número de muestras distribuidas, o algún giro en el tenor de las noticias sobre la organización. La tarea primaria de las relaciones públicas es ser el “guardián” de la organización y asegurar que quienes entren en contacto con la empresa se convenzan de que ésta trabaja para hacer bien las cosas y hacer lo correcto.

## TÉRMINOS CLAVE

**control de daños** Reaccionar ante los eventos negativos causados por un error de la empresa, las quejas de los consumidores o prensa negativa injustificada o exagerada.

**departamento de relaciones públicas (RP)** Unidad de la empresa que se encarga de aspectos como la publicidad y otros tipos de comunicación con todos los grupos que entran en contacto con ésta.

**estrategia de disculpa** Presentar una disculpa completa cuando la empresa ha cometido un error.

**intervenciones en Internet** Hacer frente a la publicidad negativa en Internet, ya sea en comunicados de prensa en sitios Web o participando en foros de conversación, *blogs* o redes sociales.

**manejo de crisis** Comprende la aceptación de la responsabilidad por un evento y ofrecer disculpas, o refutar las acusaciones con argumentos convincentes.

**manejo de impresiones** El intento consciente o inconsciente de contrarlar las imágenes que se proyectan en situaciones sociales reales o imaginarias.

**marketing de eventos** Cuando la empresa paga dinero para apoyar un evento o programa.

**marketing de patrocinio** Cuando la empresa paga dinero para apoyar a alguien o a algún grupo que participa en una actividad.

**marketing relacionado con causas** Relacionar los esfuerzos de marketing con algún tipo de obra o programa de beneficencia.

**marketing verde** El desarrollo y promoción de productos que no dañan el medio ambiente.

**mejoras** Son intentos de incrementar el resultado deseable de un evento ante los ojos del público.

**mención** Es la referencia que se hace al nombre de la empresa en un artículo noticioso.

**parte interesada** Persona o grupo que tiene intereses creados en las actividades y bienestar de la empresa.

**promoción cruzada** Evento de marketing que reúne a varias empresas y actividades en torno de un tema específico.

**reivindicaciones** Son los intentos de reclamar la responsabilidad por los resultados positivos de los eventos.

**responsabilidad social** Es la obligación que tiene una organización de ser ética, responsable y reactiva ante las necesidades de la sociedad.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. Describa el rol del departamento de relaciones públicas. ¿Cómo se relaciona con el departamento de marketing? ¿Los dos departamentos combinados deben llamarse “departamento de comunicación”? ¿Por qué?
2. ¿Qué es una parte interesada?
3. Mencione a las partes interesadas internas más importantes de las organizaciones. Describa los intereses que tiene cada una en la empresa.
4. Mencione a las partes interesadas externas más importantes de las organizaciones. Describa los principales intereses que tiene cada una en la empresa.
5. ¿Qué es responsabilidad social? ¿Cómo se relaciona con las actividades de relaciones públicas?
6. ¿Qué es el marketing relacionado con causas? ¿Cómo pueden los líderes de las empresas crear programas eficaces de marketing relacionado con causas?

7. ¿Qué es el marketing verde? ¿Cómo promueven las diferentes empresas las actividades para proteger el medio ambiente?
8. Mencione y describa brevemente dos estrategias de prevención activa que las empresas emplean para crear una imagen positiva.
9. ¿Qué técnicas reactivas de control de daños tiene a su disposición el equipo de relaciones públicas?
10. ¿Cuáles son las cuatro formas de manejo de impresiones que se usan para combatir eventos negativos?
11. ¿Qué es el marketing de patrocinio? Mencione un atleta profesional, un músico o grupo musical o un intérprete de algún otro tipo que haya aparecido en un programa de patrocinio. ¿El programa fue eficaz o ineficaz? ¿Por qué?
12. Describa un programa de marketing de eventos. ¿Qué debe acompañar al evento para que tenga éxito?
13. ¿Qué son las promociones cruzadas? ¿Cómo se relacionan con los programas de marketing de eventos?

## EJERCICIOS DE PENSAMIENTO CRÍTICO

### Preguntas para análisis

1. Vea las noticias en televisión o lea el periódico local para ver si dicen algo sobre una empresa local o nacional. ¿El artículo fue positivo o negativo para la empresa? ¿El artículo afectó su opinión de la empresa? Vea uno de los muchos programas de investigaciones especiales, como *60 minutos*. ¿Qué empresas se investigaron? Si llegaran a afectar a su empresa, ¿cómo contrarrestaría usted la prensa negativa?
2. El funcionario de relaciones públicas de un banco pequeño, pero muy respetado en una comunidad local fue acusado de acoso sexual por una empleada. ¿Qué tipo de comunicación debe prepararse para cada uno de los grupos que se mencionan en la figura 13.2? ¿Con qué grupo interesado sería más importante establecer contacto?
3. ¿Qué importancia tiene la comunidad local para una empresa manufacturera que vende 99 por ciento de sus productos fuera de la zona? ¿En realidad importa lo que los lugareños digan o crean sobre el fabricante, siempre que sus clientes estén satisfechos?
4. ¿Qué causas apoya o cuáles son especiales para usted? ¿Conoce qué corporaciones patrocinan o apoyan las causas? Si no, trate de buscar publicaciones o sitios Web que contengan esa información. ¿Por qué cree usted que las corporaciones escogen una causa determinada para apoyarla? ¿Qué beneficios reciben las corporaciones de los patrocinios?
5. Cuando Starbucks inauguró su primera cafetería dentro de una biblioteca pública, 10 por ciento de todos los ingresos de la venta del café se destinó a apoyar el funcionamiento de la misma. ¿Cree usted que una biblioteca pública debe permitir que una organización lucrativa como Starbucks venda productos dentro del edificio? ¿Se trata de un conflicto de interés para las organizaciones patrocinadas por el gobierno, como las bibliotecas? ¿Qué pasaría si la tienda local de rosquillas quisiera venderlas dentro de la biblioteca? ¿Debería permitirse que lo hiciera? ¿Cómo debe decidirlo el director de la biblioteca?
6. Los gerentes son a menudo el grupo con el que el departamento de relaciones públicas tienen más dificultades para comunicarse. Para estimular a los empleados a alcanzar las metas departamentales, los gerentes se comunican con frecuencia por medio de memorandos o mensajes verbales. Estos mensajes pueden entrar en conflicto con el tema de la CIM. Por ejemplo, con el fin de reducir los costos, un gerente puede enviar un memorando a todos los empleados para decirles que usen sólo procedimientos de producción estándares. Por medio de la comunicación verbal, los empleados se enteran de que cualquiera que sea sorprendido infringiendo o incluso interpretando la política según convenga para satisfacer a un cliente recibirá una reprimenda inmediata. La acción del gerente deja entrever que aunque quiere que los empleados ofrezcan buena atención a los clientes, en realidad, más les vale no hacer nada que no esté autorizado. Los empleados pronto captan el mensaje de que a la gerencia sólo le importan los costos y no el cliente. Los empleados percibirán los mensajes publicitarios sobre la atención al cliente como una burla. Redacte un memorando dirigido a los empleados que apoye la meta de CIM de brindar atención de alta calidad al cliente, pero que les advierta de la necesidad de seguir los procedimientos de operación estándar. ¿Hay algo más que haría usted para asegurar que éste no sea un mensaje contradictorio que se envía a los empleados?
7. Los patrocinios son en la actualidad uno de los principales componentes de los deportes profesionales. El fútbol, basquetbol, béisbol y golf cuentan con patrocinadores. Muchos estadios llevan el nombre de empresas. ¿Por qué cree usted que las empresas gastan millones en estos patrocinios? ¿Qué impacto tienen en usted? ¿Qué patrocinios se notan? ¿Cuáles no se notan? ¿Por qué?

## EJERCICIOS DE APRENDIZAJE INTEGRADO

1. Aunque algunas empresas manejan internamente las actividades de relaciones públicas, muchas otras contratan agencias de relaciones públicas para que trabajen en proyectos especiales y manejen situaciones extraordinarias. La Public Relations Society of America (PRSA) es una de las principales asociaciones de profesionales de las RP. En Canadá, la asociación principal es la Canadian Public Relations Society. Visite los sitios Web de estas dos organizaciones en [www.prsa.org](http://www.prsa.org) y [www.cprs.ca](http://www.cprs.ca). ¿Qué tipo de información está disponible? ¿Qué tipos de servicios se ofrecen? ¿Cómo benefician estas organizaciones a diversas empresas?



2. *PRWeek* es una publicación excelente. Obtenga acceso a la versión en línea en [www.prweek.com](http://www.prweek.com). ¿Qué tipo de información está disponible? ¿Por qué es valioso este sitio para un profesional de RP? ¿Cómo podría usarlo una empresa que busca una agencia de relaciones públicas?
3. El American Institute of Philanthropy clasifica a diversas organizaciones de beneficencia. Vaya al sitio Web en [www.charitywatch.org](http://www.charitywatch.org). ¿Cómo califica el instituto a las sociedades de beneficencia? ¿Cómo puede una empresa usar esta información para determinar qué obra de beneficencia apoyar?
4. Diversas empresas ofrecen servicios para ayudar a las compañías a planear y establecer patrocinios. Una de ellas es IEG. Vaya al sitio Web en [www.sponsorship.com](http://www.sponsorship.com). Examine el sitio Web. Identifique los diferentes servicios que ofrece IEG. Si usted fuera el gerente de marketing de una empresa que quisiera establecer un programa de patrocinio, ¿cómo le ayudaría IEG? Sea específico.
5. Muchas organizaciones usan el marketing de eventos para lograr varios objetivos. Vaya al sitio Web de las siguientes empresas que brindan asistencia a otras en lo que se refiere al marketing de eventos. ¿Qué tipo de servicios ofrece cada una? ¿Cuál es su evaluación de cada una de estas empresas?
  - a. Advantage International, LLC ([www.advantage-intl.com](http://www.advantage-intl.com))
  - b. Pierce Promotions and Event Management, Inc. ([www.ppem.com](http://www.ppem.com))
  - c. RPMC Event and Promotion Agency ([www.rpmc.com](http://www.rpmc.com))
6. Los patrocinios empresariales son muy importantes para las organizaciones sin fines de lucro. Sin la asistencia financiera de las empresas, muchas causas no existirían. Examine dos organizaciones de la siguiente lista de entidades sin fines de lucro. ¿Quiénes son sus patrocinadores corporativos? ¿Qué beneficios reciben las empresas lucrativas de estos patrocinios?
  - a. American Cancer Society ([www.cancer.org](http://www.cancer.org))
  - b. Arthritis Foundation ([www.arthritis.org](http://www.arthritis.org))
  - c. Multiple Sclerosis Society ([www.mssociety.org.uk](http://www.mssociety.org.uk))
  - d. United Cerebral Palsy ([www.ucp.org](http://www.ucp.org))
  - e. Alliance for the Wild Rockies ([www.wildrockies.alliance.org](http://www.wildrockies.alliance.org))
  - f. National Wildlife Federation ([www.nwf.org](http://www.nwf.org))
  - g. Trout Unlimited ([www.tu.org](http://www.tu.org))

## PROYECTO DEL ESTUDIANTE

### Rincón creativo

Circle K Ranch vende, entrena y hospeda caballos desde hace casi 20 años. Sin embargo, con la reciente depresión económica, Circle K ha experimentado una contracción de todas las facetas de su negocio. En conversación con algunos estudiantes de marketing de la universidad local, la propietaria de Circle K Ranch, Kathy Kroncke, preguntó sobre el uso del marketing relacionado con causas, los patrocinios, e incluso el marketing de eventos, para aumentar la conciencia de marca y la imagen de su empresa. En fechas recientes agregó montar a caballo a su lista de servicios y diseñó un paseo de

16 kilómetros que pasa por un parque estatal local. Hasta el momento, el negocio no ha dado los resultados esperados, a pesar de la investigación que indicó que existía un alto nivel de interés en montar a caballo, especialmente entre mujeres de 15 a 40 años. Diseñe para Kathy un programa de marketing relacionado con una causa, un programa de patrocinio y un programa de marketing de eventos. Después de diseñarlos, elija el que crea que sería mejor para Circle K Ranch. Diseñe también un anuncio de periódico para promover el programa. ¿Qué otros métodos usaría, tanto tradicionales como no tradicionales, para dar a conocer el programa que eligió?

CASO  
1NUEVO MEDICAMENTO ENFRENTA RETOS  
DE RELACIONES PÚBLICAS Y MARKETING

Es muy raro que un producto nuevo cree una respuesta vehemente del público, tanto a favor como en contra. Uno de estos productos, que fue aprobado por la FDA en 2006 y empezó a venderse de manera generalizada en 2007, es Gardasil, un medicamento desarrollado por Merck and Company.

Gardasil se presenta en la forma de una vacuna. Fue desarrollado para prevenir el cáncer cervical mediante el bloqueo de la infección del virus de papiloma humano, que se transmite por contacto sexual. La Food and Drug Administration permite que Gardasil se aplique a mujeres de entre 9 y 26 años de edad, con el propósito de inocular a las niñas antes de que sean activas sexualmente. Aunque la vacuna no previene todas las formas del virus del papiloma humano, trata cuatro de los más comunes, incluida la prevención al 100% del tipo más común y al 70% de los cuatro tipos más comunes combinados.

Cada año se diagnostica cáncer cervical a casi medio millón de mujeres. Según algunos especialistas, Gardasil ofrece la posibilidad de eliminar el cáncer cervical dentro de una generación. También es una victoria para Merck, la cuarta empresa farmacéutica más grande de Estados Unidos, que se ha centrado cada vez más en la investigación de vacunas y puede generar 3,000 millones de dólares en ventas anuales sólo de Gardasil. “Es importante desde la perspectiva de la salud pública, porque se eliminaría un tipo de cáncer”, comentó Les Funtleyder, analista de Miller Tabak & Co. de Nueva York. “El aspecto sutil es que esta gente está creando nuevos medicamentos para problemas de salud importantes, que es lo que una empresa farmacéutica debe hacer”.

Es necesario administrar tres dosis de Gardasil a lo largo de un periodo de 6 meses. En 2007, cada dosis costó alrededor de 120 dólares. Por consiguiente, la accesibilidad puede determinar la eficacia de la vacuna en la erradicación del cáncer cervical. Aproximadamente 80 por ciento los casos se presentan en los países pobres. “Es crucial para el éxito asegurar que las mujeres de los países más pobres del mundo, donde el cáncer cervical ataca con mayor fuerza, tengan acceso rápido y económico a esta nueva herramienta que puede salvarles la vida”, afirmó Gabriel N. Hortobagyi, médico del Centro Oncológico M.D. Anderson de la Universidad de Texas en Houston y presidente de la American Society of Clinical Oncology, en una declaración. El virus del papiloma humano, o VPH, es uno de los virus más comunes de transmisión sexual en el mundo, y provoca verrugas genitales, además de cáncer. Alrededor de 20 millones de personas en Estados Unidos están infectadas, de acuerdo con los Centros para el Control y Prevención de Enfermedades de Estados Unidos (CDC, por sus siglas en inglés).

¿Por qué la controversia? Muchos conservadores sociales temen que la administración de la vacuna pueda constituir una aprobación velada para que las jóvenes tengan relaciones sexuales, de manera muy parecida a como algunas veces se condena proporcionar información sobre control de la natalidad y condones. Parte de la respuesta fue por las recomendaciones de un comité de expertos reunidos por CDC. El comité emite lineamientos de uso general, incluidas las recomendaciones para vacunas infantiles que constituyen la base de los requisitos de inmunización establecidos por las escuelas públicas. El comité recomendó que la vacuna fuera obligatoria.

Los ejecutivos de Merck y otros señalaron que la investigación indica que la mejor edad para vacunar es justo antes de la pubertad para asegurarse de que las niñas queden protegidas antes de que inicien su vida sexual. La vacuna seguramente se dirigiría sobre todo a las niñas, pero también podría aplicarse a los niños para limitar la propagación del virus. “Si de verdad se



Muchas niñas y jovencitas podrían beneficiarse de Gardasil, la vacuna contra el virus del papiloma humano (VPH).

desea reducir al máximo la incidencia de cáncer cervical a la mayor brevedad posible, es necesario que la vacuna se aplique a la mayor cantidad posible de personas”, aseguró Mark Feinberg, vicepresidente de asuntos y políticas médicas de Merck, y agregó que “los requisitos obligatorios de las escuelas han sido una de las formas más eficaces para aumentar las tasas de inmunización”. Éste es el punto de vista que defienden los especialistas en cáncer cervical y los defensores de la salud femenina.

Como no es de sorprender, se produjo un enorme choque, sobre todo cuando en el estado de Texas se estableció el requisito obligatorio de tener la vacuna para ser admitido en la escuela. La lucha se basa fundamentalmente en el argumento de que se está obligando a las niñas a tomar una medicina, con o sin el consentimiento de los padres, además de las inquietudes expresadas sobre la actividad sexual.

Los funcionarios de Merck trabajaron afanosamente tanto con las dependencias gubernamentales como con otros grupos para disipar estas inquietudes. En 2008, la empresa empezó a anunciar Gardasil en comerciales de televisión titulados: “Una menos” y “Protégete”. El punto que se destaca es que tomando el medicamento, una persona menos se infectará.

**Fuentes:** Angela Zimm and Justin Blum, “FDA Approves Merck’s Cervical Cancer Vaccine,” *Boston Globe* and *Bloomberg News* (9 de junio de 2006) ([www.boston.com/business/healthcare/articles](http://www.boston.com/business/healthcare/articles), se ingresó a la página el 28 de enero de 2008); Rob Stein, “Cervical Cancer Vaccine Gets Injected with a Social Issue,” *Washington Post* (31 de octubre de 2005) ([www.washingtonpost.com/wp-dyn](http://www.washingtonpost.com/wp-dyn), se ingresó a la página el 28 de enero de 2008).

1. Describa a las partes interesadas y las posturas de cada grupo implicado en esta controversia.
2. Describa las oportunidades de relaciones públicas positivas que brinda la promoción de Gardasil.
3. Describa cómo debe responder Merck a la publicidad no pagada negativa y las quejas sobre el producto.
4. ¿Podría Merck usar con eficacia el marketing relacionado con causas, o esto podría interpretarse como un medio de comercialización del medicamento?
5. ¿Qué patrocinios y programas de marketing de eventos deben usarse para promover Gardasil?



## ¿ES POSIBLE SALVAR A ESTE RESTAURANTE?

Si existe alguna industria en la que la comunicación de boca en boca puede causar un daño enorme en muy poco tiempo es la industria del servicio de alimentos, en especial los restaurantes. Un solo incidente de intoxicación con alimentos puede alejar a los clientes por meses. Toda historia de contaminación o condiciones no sanitarias que circule en la comunidad local crea una crisis de grandes proporciones para el propietario del restaurante.

Juan y Bonita González conocían los riesgos cuando inauguraron su nuevo restaurante, The Mexican Villa, en un pequeño centro comercial de North Canton, Ohio. Con la oleada reciente de inmigrantes mexicanos a la zona, se abrieron con éxito otros dos restaurantes de comida mexicana del otro lado de la ciudad. El matrimonio pensó que si se servía comida de alta calidad en un ambiente agradable, el restaurante podría prosperar.

El restaurante se inauguró en el otoño de 2007. Las ventas del primer año fueron mejores de lo esperado. Una combinación de clientes de origen latino y anglosajón cenaban regularmente en The Mexican Villa. El restaurante tenía dos áreas de servicio distintas: el comedor y la cantina. En el comedor, se escuchaba suavemente auténtica música mexicana. Había mucho espacio entre las mesas. Los pisos estaban alfombrados y limpios. Las camareras vestían ropa de colores brillantes y habían sido capacitadas cuidadosamente para ser amables, eficientes y serviciales. En la cantina, la música se oía un poco más fuerte. Los pisos eran de mosaico. Se permitía fumar en una atmósfera tipo bar. Los televisores sintonizaban programas deportivos. En las dos áreas, los clientes eran recibidos con rapidez y se les servía salsa y totopos gratis. El menú era el mismo en las dos áreas.

Tanto la cantina como el comedor tenían clientes asiduos que cenaban allí una vez a la semana. La Villa también tenía un negocio próspero de almuerzos, donde se servía un menú más ligero a precios más baratos. El restaurante se hallaba cerca de un distrito financiero y centro comercial, que proporcionaba acceso a muchos clientes potenciales a la hora del almuerzo.

La crisis ocurrió después de que The Mexican Villa había estado en funcionamiento durante 15 meses. En la primavera de 2009, uno de los preparadores de alimentos de la Villa contrajo un caso infeccioso de hepatitis. La hepatitis es muy contagiosa y peligrosa. Las autoridades sanitarias locales descubrieron el problema y obligaron a la Villa a cerrar durante siete días. Se anunció en el periódico, la radio y la televisión locales que cualquiera que hubiera comido ahí en las últimas dos semanas debía ponerse en contacto con las autoridades gubernamentales de salud para someterse a un análisis. Los rumores sobre el episodio se propagaron como reguero de pólvora en North Canton, tanto entre la comunidad hispanohablante como entre otros grupos.

Por fortuna, nadie resultó infectado. El empleado había usado guantes protectores para preparar la comida. Las precauciones de seguridad en el restaurante habían impedido que la enfermedad se propagara a otros.

Juan y Bonita disponían de un presupuesto limitado para publicidad. Una vez que la noticia se difundió, los medios de información perdieron interés muy pronto. Era imposible que la pareja captara la misma audiencia para informar que la crisis sanitaria había pasado. El número de clientes que volvió después del cierre de una semana se redujo de manera drástica. Las ventas tenían más de un mes de haber caído. La pareja comenzaba a preguntarse si los clientes volverían alguna vez.

1. ¿Qué tipo de tácticas de relaciones públicas deben usarse para ayudar a The Mexican Villa?
2. ¿Hay algún tipo de programa de marketing relacionado con causas o con eventos que podría contribuir a atraer a la gente de nueva cuenta al restaurante?
3. ¿Cree usted que The Mexican Villa pueda salvarse, o es una causa perdida? ¿Por qué?

## NOTAS

1. "Harry Potter Sales Break Another Record", CNNMoney.com ([http://money.cnn.com/2007/08/02/news/companies/harry\\_potter/index.htm](http://money.cnn.com/2007/08/02/news/companies/harry_potter/index.htm), 2 de agosto de 2007); Bruce Weinstein, "So, Does Harry Potter Live?", *BusinessWeek* ([www.businessweek.com/careers/content/jul2007/ca20070718\\_121031.htm](http://www.businessweek.com/careers/content/jul2007/ca20070718_121031.htm), 18 de julio de 2007).
2. Jenny Dawkins, "Corporate Responsibility: The Communication Challenge", *Journal of Communication Management* 9, número 2 (noviembre de 2004), pp. 106-117.
3. "Random Sample", *Marketing News* 38 (15 de agosto de 2004), p. 3.
4. ABC News Exclusive: AFLAC CEO Dan Amos ([www.abcnews.go.com/Business/story?id=2899076](http://www.abcnews.go.com/Business/story?id=2899076), 23 de febrero de 2007).
5. Ronald J. Alsop, "Corporate Reputation: Anything But Superficial—The Deep But Fragile Nature of Corporate Reputation", *Journal of Business Strategy* 25, número 6 (2004), pp. 21-30.
6. Larry Chiagouris e Ipshtia Ray, "Saving the World with Cause-Related Marketing", *Marketing Management* 16, número 4 (julio-agosto de 2007), pp. 48-51.
7. Brad Edmondson, "New Keys to Customer Loyalty", *American Demographics* 16, número 1 (enero de 1994), p. 2.
8. Steven Van Yoder, "Make It Mean Something", *Successful Meeting* 53, número 2 (febrero de 2004), pp. 27-29.
9. Nan Xiaoli y Heo Kwangjun, "Consumer Responses to Corporate Social Responsibility (CSR) Initiatives", *Journal of Advertising* 36, número 2 (verano de 2007), pp. 63-74.
10. Dawkins, "Corporate Responsibility: The Communication Challenge".
11. Jill Meredith Ginsberg y Paul N. Bloom, "Choosing the Right Green Marketing Strategy", *MIT Sloan Management Review* 46, número 1 (otoño de 2004), pp. 79-84.
12. *Ibid.*
13. Ejemplos basados en Ginsberg y Bloom, "Choosing the Right Green Marketing Strategy".
14. Valerie Seckler, "Causes and Effect", *Women's Wear Daily* 194, número 93 (31 de octubre de 2007), p. 9.
15. Marvin E. Shaw y Philip R. Costanzo, *Theories of Social Psychology*, 2ª ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1982), p. 334.
16. "Jac Nasser Out As Ford's CEO", *Tire Business* 19, número 16 (15 de noviembre de 2001), p. 1.
17. Shaw y Costanzo, *Theories of Social Psychology*, 2ª ed., p. 334.
18. *Ibid.*, p. 329.
19. *Ibid.*, p. 333.
20. "Events & Sponsorships", *2007 Marketing Fact Book, Marketing News* 41, número 12 (15 de julio de 2007), p. 31.

21. Jack Neff, "Gillette Amps Up Sponsorships", *Advertising Age* 75, número 36 (6 de septiembre de 2004), pp. 4-5.
22. Tom Weir, "When You Absolutely, Positively Need \$\$\$\$\$", *USA Today* (29 de diciembre de 2004), p. 3C.
23. Gail Schiller, "Idol Sponsors Coke, Ford, AT&T Paying More", *Brandweek.com* (<http://brandweek.com>, 15 de enero de 2008).
24. Laura Thompson Osuri, "Little Bank, Very Big Guys" *American Banker* 170, número 91 (12 de mayo de 2005), p. 8.
25. Betsy Spethmann, "A Winning Season", *PROMO* 18, número 1 (diciembre de 2004), pp. 32-41.
26. Kenneth Hein, "Study: Purchase Intent Grows with Each Event", *Brandweek* 49, número 4 (28 de enero de 2008), p. 4.
27. Diane Anderson, "eBay's Campy Road Tour: One on One, No Mosquitoes", *Brandweek* 46, número 10 (7 de marzo de 2005), p. R6.



# Ética, regulación y evaluación de la CIM

**CAPÍTULO 14** Regulación y asuntos éticos

**CAPÍTULO 15** Evaluación de un programa integrado de marketing

# Regulación y asuntos éticos

## UNA PIZCA DE SAL

### Objetivos del capítulo

Después de leer este capítulo, usted podrá responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué restricciones legales aplican a la comunicación de marketing?
- ¿Qué autoridad gubernamental es responsable en mayor medida de hacer cumplir las leyes relativas a los programas de CIM?
- ¿Qué tácticas de aplicación pueden usarse para lograr que las empresas cumplan las leyes relativas a la comunicación de marketing?
- ¿Las principales quejas sobre las actividades de marketing poco éticas son acusaciones justas?
- ¿Cómo aplican los conceptos de ética, moral y responsabilidad social a los programas de comunicación de marketing?

¿Cuánto sodio debe consumir un adulto al día? Según el National Research Council de la National Academy of Sciences de Estados Unidos, una dosis diaria de 1,200 a 1,500 miligramos es suficiente. El organismo necesita sodio para una serie de funciones importantes, como la regulación de la presión arterial y el volumen de la sangre, así como para el funcionamiento de músculos y nervios. Una cucharada de sal de mesa, compuesta por 40 por ciento de sodio, contiene 2,300 miligramos de sodio.

A muchos profesionales de la salud les preocupa la cantidad de sodio que hay en los productos alimenticios, en especial en los procesados. El consumo excesivo de sodio se relaciona con numerosos problemas de salud, entre otros la hipertensión, que puede causar apoplejías y ataques cardíacos. Además, el exceso de este elemento se relaciona con la acumulación de líquidos, que agrava la cirrosis y los problemas renales, y puede contribuir a una insuficiencia cardíaca congestiva.

Estas preocupaciones son bien conocidas desde hace muchos años; sin embargo, la industria alimenticia ha tardado en responder. ¿Por qué? En esencia, hay dos respuestas. Primera, la sal da sabor a los alimentos. A prácticamente todo, desde carnes, como el tocino, salchichas y jamón, hasta sopas enlatadas y verduras se agrega sal para añadir sabor. Una porción de frijoles cocinados en salsa de Van Camp's contiene más de 390 miligramos de sodio (una lata de 425 gramos contiene más de 3 porciones). Los productos como la salsa inglesa Worcestershire, la salsa de soya y los cubos de consomé también contienen niveles altos de sal. La típica comida dietética congelada contiene en promedio entre 510 y 590 miligramos por porción. Incluso las galletas y pasteles contienen cantidades sorprendentemente grandes de sodio.

La segunda razón del alto contenido de sodio es para la preservación de los alimentos, ya que evita la humedad y las bacterias no pueden desarrollarse. La sal también mata las bacterias existentes que podrían causar putrefacción. En alguna época, poner sal a la comida fue uno de los pocos métodos que existían para conservar los alimentos. En la actualidad, hay muchos otros métodos, lo cual nos remite de nuevo a la cuestión del sabor.

Las empresas de comida rápida y otros restaurantes usan notoriamente niveles elevados de sodio en los alimentos que venden. Por ejemplo, una hamburguesa Big Mac de McDonald's contiene 1,040 miligramos de sodio (la cifra aumenta si se agregan papas fritas y refresco). Una hamburguesa Whopper de Burger King contiene casi 1,500 miligramos de este elemento.

El resultado neto es que los consumidores, a menos que tengan mucho cuidado, por lo general ingieren hasta 3,000 miligramos de sodio al día. Los efectos negativos en la salud por este consumo excesivo de sodio están bien documentados. No obstante, el Congreso de Estados Unidos y la Administración de

Fuente: Cortesía de Michal Heron; Pearson Education/PH College.



Alimentos y Drogas no hacen nada más que exigir que se consigne la cantidad de sodio contenido en los productos, sin ningún intento de limitar las cantidades.

Algunas empresas han comenzado a responder a esta situación. En 2008, Lays lanzó una nueva línea de productos con la etiqueta “Una pizca de sal”. Una porción de 28 gramos de esas papas fritas contiene 75 miligramos de sodio (una bolsa regularmente tiene 340 gramos). En contraste, una porción de 28 gramos de las papas normales de Lays contiene 270 miligramos de sodio.

En 2006, Campbell’s empezó a vender sopa sazónada con sal marina, reducida en el contenido de sodio. Campbell’s también está buscando maneras de reducir el sodio en las bebidas V8. Existen numerosas empresas que se especializan en alimentos con bajo contenido de sodio.

El contenido de sodio de los productos alimenticios es un ejemplo de la intersección entre lo que es legal y lo que es ético. El tiempo dirá si varias organizaciones responden de forma que beneficie las utilidades o a la sociedad, y si el gobierno responderá con leyes sobre la materia.<sup>1</sup>

”

## PERSPECTIVA GENERAL

El último nivel de un programa de CIM incluye asegurarse de que el programa de comunicación cumpla los requisitos éticos y legales y se evalúe como es debido. En esta sección se examinan estos temas. La figura 14.1 muestra la conclusión de un programa de CIM.

Los campos de marketing y comunicación de marketing han sido desde hace mucho tiempo tema de escrutinio del público en general, los grupos de intereses especiales y el gobierno, lo que no es de sorprender. En el marketing y las ventas, hay dinero de por medio cuando la gente realiza compras. Sin embargo, existen inquietudes relativas a la confianza del público y el bienestar de la comunidad. Cuando se venden bienes y servicios que pueden lastimar a la gente o causar algún otro tipo de daño, aparecen las críticas y las demandas judiciales.

En este capítulo se examinan dos temas interrelacionados. El primero es una descripción del entorno jurídico que rodea al marketing y la comunicación de marketing. La segunda parte aborda los puntos de vista éticos, morales y de responsabilidad social relacionados con el marketing, la publicidad y la promoción.



**FIGURA 14.1**  
Panorama general de la comunicación integral de marketing



En esencia, quienes participan en los programas de marketing deben tomar en consideración tanto la letra (regulaciones y otras limitaciones legales) como el espíritu de la ley. Guiados por principios personales y lineamientos organizacionales, los profesionales de marketing tratan de asegurar que sus acciones sean legales y éticas.

## REGULACIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE MARKETING

El gobierno federal estadounidense ha aprobado un número considerable de leyes que tienen el propósito de evitar que las empresas se aprovechen de los consumidores. Hay varios estados que también regulan a las empresas lucrativas y otras organizaciones. Hay organismos reguladores que se encargan de hacer cumplir muchas de estas leyes federales y estatales. En esta sección se examinan las medidas gubernamentales en las áreas de legislación y regulación de las prácticas de marketing empresariales.

### Organismos gubernamentales de regulación

Existen numerosas dependencias gubernamentales que actúan como guardianes que vigilan y se encargan de las posibles infracciones de la ley, algunas de las cuales sólo se relacionan en parte con el marketing. Por ejemplo, la Administración de Alimentos y Drogas (Food and Drug Administration, FDA) regula y supervisa el empaque y etiquetado de los productos. La FDA también supervisa la publicidad en los empaques de alimentos y los anuncios de medicamentos; sin embargo, su responsabilidad principal es garantizar la calidad de los alimentos y la seguridad de los medicamentos.

La Comisión Federal de Comunicación (Federal Communications Commission, FCC) regula la televisión, la radio y la industria telefónica. La responsabilidad principal de la FCC es otorgar (y revocar) licencias de operación para estaciones de radio y televisión. La FCC también tiene jurisdicción sobre las compañías de teléfonos. La FCC no tiene jurisdicción sobre el contenido de los anuncios transmitidos por los medios masivos de información. Además, la FCC no controla los productos que pueden anunciarse. Sin embargo, la organización es responsable de supervisar la publicidad dirigida a los niños. Según las reglas de la FCC, las estaciones de televisión están limitadas a 12 minutos por hora de anuncios para niños entre semana y 10 minutos por hora durante los fines de semana. Recientemente, Viacom se comprometió a pagar un millón de dólares por programación en Nickelodeon, que infringió la limitación de tiempo 600 veces en el lapso de un año. En la misma investigación de la FCC, Walt Disney Company accedió a pagar 500,000 dólares por comerciales para niños que se transmitieron más allá del límite de tiempo en el ABD Family Channel.<sup>2</sup>

- ◆ Administración de Alimentación y Drogas (FDA).
- ◆ Comisión Federal de Comunicación (FCC).
- ◆ Servicio Postal de Estados Unidos (USPS).
- ◆ Oficina de Alcohol, Tabaco y Armas de fuego (ATF).
- ◆ Comisión Federal de Comercio (FTC).

El Servicio Postal de Estados Unidos (USPS, de U.S. Postal Service) tiene jurisdicción sobre todos los materiales de marketing que se envían por correo. El USPS también investiga esquemas de fraude que usan el correo y otras prácticas fraudulentas de marketing. La Oficina de Alcohol, Tabaco y Armas de fuego (Bureau of Alcohol, Tobacco and Firearms, ATF) es la autoridad regulatoria cuando se trata de la venta, distribución y publicidad de bebidas alcohólicas y tabaco. Por lo común, el organismo gubernamental que examina los incidentes relacionados con las tácticas de marketing engañosas o que conducen a conclusiones erróneas es la Comisión Federal de Comercio (Federal Trade Commission, FTC). Estas dependencias se enumeran en la figura 14.2. La siguiente sección examina la FTC con mayor detalle.

## Comisión Federal de Comercio

El organismo federal que rige la comunicación de marketing es la **Comisión Federal de Comercio**, o **FTC**, que se creó en 1914 con la aprobación de la Ley de la Comisión Federal de Comercio. El propósito original de ley era crear un organismo que hiciera cumplir las leyes antimonopolistas y protegiera a las empresas de ataques mutuos. Tenía poca autoridad sobre la publicidad y la comunicación de marketing, salvo cuando se consideraba que un anuncio era injusto con la competencia y, por tanto, restringía el libre comercio.

## Prácticas de marketing injustas y engañosas

En 1938, el Congreso aprobó la Enmienda Wheeler-Lea a la sección 5 de la Ley de la Comisión Federal de Comercio para aumentar y expandir la autoridad de la FTC y prohibir la publicidad falsa y engañosa. Se otorgó a la dependencia autoridad para detener las prácticas de publicidad injustas o engañosas e imponer multas cuando fuera necesario. La ley también otorgó a la FTC acceso a los tribunales para hacer cumplir la ley y asegurar que los infractores acataran los fallos de la FTC.

Los profesionales de la publicidad deben recordar que una empresa puede infringir la ley incluso cuando no se propone expresamente ser engañoso. Se considera que un anuncio o comunicación es engañoso o desorientador cuando:

1. Una cantidad considerable de personas o la “persona típica” se queda con una falsa impresión o idea engañosa que se relaciona con el producto.
2. La idea engañosa induce a la gente o a la “persona típica” a efectuar una compra.

Los anuncios, envíos por correo, publicaciones corporativas, etiquetas, empaques, materiales de sitios Web y declaraciones verbales y escritas de los vendedores pueden desorientar a los consumidores. Esto da al gobierno mucha flexibilidad para hacer frente a las prácticas engañosas.

## Engaño frente a exageración publicitaria

Antes de continuar, es importante señalar que la publicidad puede incluir lo que se llama *exageración publicitaria* en los anuncios y mensajes. Existe **exageración publicitaria** cuando una empresa hace una declaración exagerada sobre sus bienes o servicios. La diferencia fundamental, en términos de lo que opinan la FTC y los tribunales, entre la exageración publicitaria y una aseveración es que la primera no se considera una *declaración objetiva*. En contraste, se considera que una *aseveración* es una

**FIGURA 14.2**  
Organismos gubernamentales de regulación

Este anuncio de Sunkist es un ejemplo excelente del uso de exageración publicitaria (elogio exagerado) cuando dice: “¡los tendrá comiendo de sus palitos chinos!”



**JOCK ITCH JUST GOT A ONE-TWO KNOCKOUT.**

**INTRODUCING PRESCRIPTION STRENGTH CRUEX.**

**1 Nothing stops the itching better.**

**2 Nothing cures jock itch better:**

You know how annoying the constant itching of jock itch can be. New Prescription Strength Cruex both stops the itching and cures the jock itch that causes it. Its new formulas are so effective they were formerly available only with a doctor's prescription.

**THE UNBEATABLE 1-2 PUNCH FOR JOCK ITCH.**

Un ejemplo de exageración publicitaria usado por Cruex.

declaración basada en hechos que se puede probar si es verdadera o falsa. Las empresas pueden hacer declaraciones con exageración publicitaria sin comprobarlas; las aseveraciones pueden fundamentarse o comprobarse de alguna manera.

Los términos que normalmente se asocian con anunciarse con exageración publicitaria incluyen palabras como *el mejor*, *el más grande* y *el más fino*. Por tanto, es aceptable decir que “nuestra marca es la mejor” o “en nuestros platos distintivos sólo usamos los más finos ingredientes”. Los tribunales y los organismos de regulación consideran que estas declaraciones son exageración publicitaria y creen que los consumidores esperan que las empresas las usen comúnmente en sus anuncios. El anuncio de Sunkist de la página anterior dice que “¡los tendrá comiendo de sus palitos chinos!”, que es una forma de exageración publicitaria. No es la expresión de un hecho que pueda comprobarse si es verdadero o falso. El anuncio dice que el producto ayudará al consumidor a “dominar el yin

y el yang de los sabores asiáticos”, lo cual también es una expresión no verificable.

Aunque las palabras “el mejor” se aceptan normalmente como exageración publicitaria, la palabra “mejor” es algo vaga e implica una comparación, lo cual se ha puesto a prueba recientemente por la FTC, la División Nacional de Publicidad de la Oficina de Mejores Empresas (Better Business Bureau) y los tribunales. Se determinó que el uso de la frase “Mejores ingredientes, mejor pizza” por parte de Papa John’s era exageración publicitaria, lo mismo que la frase “Sólo los mejores tomates llegan a ser Hunt’s”.

Sin embargo, en otra situación, Progresso usó la expresión “Descubra el mejor sabor de Progresso” en los anuncios de la empresa. El eslogan fue cuestionado por Campbell’s Soup Company, que argumentó que la frase “mejor sabor” de Progresso no era exageración publicitaria. Los representantes de Campbell argumentaron que es posible determinar si un alimento sabe mejor que los de otras marcas por medio del uso de pruebas de degustación. Los tribunales estuvieron de acuerdo y obligaron a Progresso a modificar la frase o a probar que las sopas Progresso saben, en efecto, mejor.<sup>3</sup>

## Confirmación de las aseveraciones de marketing

Cuando se hace una aseveración que no se considera exageración publicitaria, aplica el concepto de confirmación. **Confirmación** significa que una aseveración o promesa publicitaria debe comprobarse con datos, hechos, o por medio de pruebas fehacientes y fidedignas. Si la aseveración no se demuestra, esto da lugar a un proceso judicial o medida gubernamental.

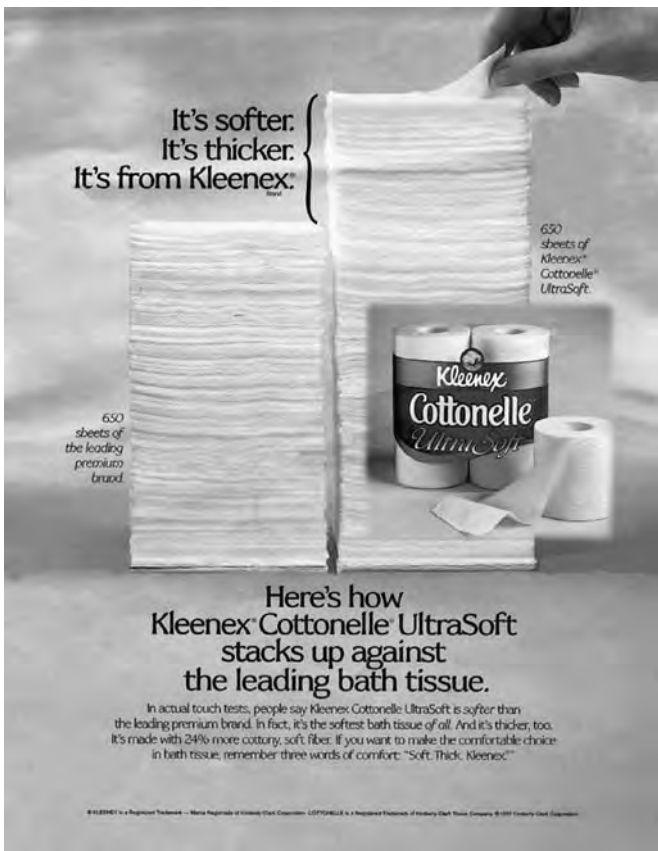
Si el anuncio presenta a alguien que lo respalde, las declaraciones deben ser veraces y representar las experiencias u opiniones de la persona. Si el comercial usa el respaldo de un experto, las declaraciones deben basarse en pruebas legítimas realizadas por profesionales del campo.

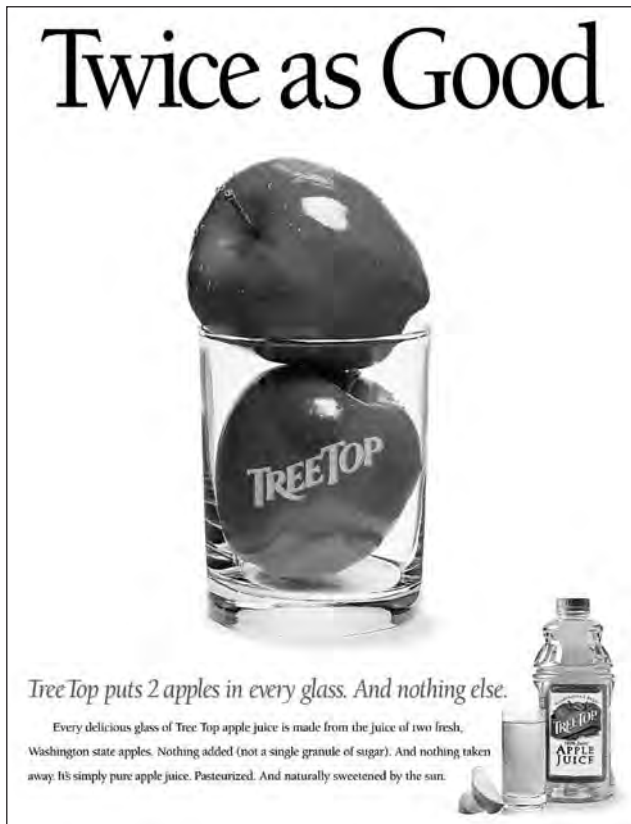
Todas las aseveraciones de marketing deben reflejar la experiencia típica que un cliente esperaría encontrar con el uso de un bien o servicio, a menos que el anuncio diga otra cosa de manera clara y contundente. Hace algunos años, en un anuncio de Kleenex se aseguró que el producto era más suave. Kleenex usó pruebas de tacto reales efectuadas con consumidores para demostrar su dicho. La empresa utilizó también pruebas de ingeniería y laboratorio para demostrar que los pañuelos Kleenex estaban hechos con 24 por ciento más fibra de algodón suave. Por tanto, Kleenex pudo demostrar la aseveración.

La confirmación no siempre es fácil. Para incrementar la probabilidad de que sea aceptada por la FTC y los tribunales, los líderes de las empresas pueden usar los siguientes principios:<sup>4</sup>

1. El gobierno federal supone que los consumidores leen los anuncios de manera superficial y no prestan demasiada atención a la letra menuda y las salvedades manifestadas. Por tanto, ocultar un factor limitante al final del anuncio o usar palabras como *por lo general*, *normalmente* o *en situaciones típicas* en alguna parte del anuncio generalmente no se aceptan como confirmación.

Fuente: Cortesía de Kimberly-Clark Corporation. El anuncio ilustrado, todos los derechos de autor que lo protegen y los derechos de las marcas registradas que aparecen en él son propiedad de Kimberly-Clark Corporation y se usan con autorización.





Fuente: Cortesía de Tree Top Inc.

Tree Top debe poder demostrar su aseveración de que pone dos manzanas en cada vaso de jugo.

Cada uno puede plantear dudas sobre lo que parece una práctica injusta o engañosa. La mayoría de las investigaciones de la FTC son confidenciales al principio, lo cual protege al organismo y a la empresa que se está investigando.

### Órdenes de consentimiento

Cuando la FTC cree que se ha infringido una ley, emite primero una **orden de consentimiento**. Si los líderes de la empresa la suscriben, se comprometen a abandonar la práctica controvertida sin admitir culpabilidad.

Kentucky Fried Chicken (KFC) suscribió un convenio de consentimiento con la FTC en relación con dos anuncios que la FTC investigó y consideró que no estaban suficientemente demostrados. En el primero, la FTC sostuvo que KFC hizo aseveraciones falsas en un anuncio que decía que dos pechugas de pollo fritas de la Receta original tenían menos grasa que la hamburguesa Whopper de Burger King. Era verdad que el pollo tenía ligeramente menos grasas totales y menos grasas saturadas que la hamburguesa Whopper de BK; sin embargo, el pollo tenía tres veces más grasas trans y colesterol, más del doble de sodio y tenía más calorías. Por tanto, para la FTC, la aseveración no estaba bien fundamentada. En el segundo anuncio, Kentucky Fried Chicken aseguró que una pechuga de pollo de la Receta original tenía sólo 11 gramos de carbohidratos y 40 gramos de proteína, cifras compatibles con un programa para bajar de peso con una dieta “baja en carbohidratos”. La FTC concluyó que el anuncio era engañoso, porque los programas para bajar de peso con una dieta “baja en carbohidratos”, como la dieta Atkins y la dieta South Beach, recomendaban específicamente no comer alimentos fritos empanizados.<sup>5</sup>

### Quejas administrativas

La mayoría de las investigaciones de la FTC terminan con la firma de una orden de consentimiento. Si no es posible llegar a un acuerdo de consentimiento, la FTC emite una **queja administrativa**. En ese momento, se celebra un procedimiento formal parecido a un juicio ante un juez de lo administrativo. Ambas partes presentan pruebas y rinden testimonio. Al final de la audiencia administrativa, el juez dicta su fallo. Si el juez cree que se ha cometido una infracción de la ley, se prepara una *orden de cesar y desistir*. La orden exige a la empresa que abandone la práctica controvertida de inmediato y se abstenga de prácticas semejantes en el futuro. Si la empresa no está satisfecha con la decisión del juez administrativo, puede interponer un recurso de apelación ante el pleno de la comisión de la FTC.

El *pleno de la comisión* celebra audiencias similares a las que se realizan ante jueces administrativos. Los fallos se emiten después de conocer las pruebas y testimonios. Las empresas insatisfechas con el fallo del pleno de la comisión de la FTC pueden apelar el caso ante el Tribunal Federal de Apelaciones de Estados Unidos y, además, al más alto nivel, la Suprema Corte de Justicia de Estados Unidos. El peligro para las empresas que interponen recursos de apelación es que en ese momento se puede tratar de conseguir desagravios para los consumidores. Esto significa que se puede ordenar a las empresas que son halladas culpables de infringir las leyes que paguen multas civiles.

### Tribunales y canales legales

De vez en cuando, la FTC usa el sistema judicial para detener las prácticas de publicidad y comunicación injusta y engañosa. Esto ocurre cuando una empresa viola una orden de cesar y desistir emitida anteriormente por la FTC, o cuando las acciones de una empresa son tan graves que se requieren medidas inmediatas. La segunda situación fue el caso relacionado con el National Consumer Council (NCC), una empresa de reducción y negociación de deuda con sede en Santa Anna, California. La investigación de la FTC concluyó que National Consumer Council alentaba a los consumidores a dejar de pagar sus adeudos una vez que firmaban un contrato de reducción de deuda con NCC. Al mismo tiempo, NCC acostumbraba no iniciar las

negociaciones con los acreedores sino hasta después de 6 meses. Para entonces, los acreedores del consumidor estaban encolerizados y no se mostraban nada dispuestos a negociar. Mientras tanto, el cliente de NCC había efectuado pagos a un fondo establecido en NCC. Los cargos y las comisiones mensuales se retiraban para pagar a NCC. Muchos clientes no sabían que NCC estaba haciendo esos cargos. Finalmente, los clientes descubrieron que NCC no sólo había arruinado su historial crediticio, sino que debían mucho más dinero que cuando habían firmado el contrato. Casi todos ellos se vieron obligados a declararse en quiebra. Debido a la gravedad de las actividades de NCC, la FTC obtuvo una orden de protección judicial de un tribunal federal para cerrar de inmediato la operación de NCC. La FTC también obtuvo una orden de protección judicial contra el London Financial Group, que proporcionaba servicios de telemarketing, contabilidad y administración a NCC.<sup>6</sup>

La FTC también trabaja con otras entidades legales, como los procuradores generales estatales y federales. La FTC, el fiscal de distrito del condado de Orange (California) y el Procurador del Estado de California investigaron a Body Wise International, Inc., por publicidad falsa y engañosa y por infringir el convenio de consentimiento entre Body Wise International y la FTC que se suscribió en 1995. La queja contra Body Wise se relacionaba con los presuntos beneficios médicos de un producto llamado “AI/E-10”. Body Wise International anunció que AI/E-10 prevenía, trataba y curaba enfermedades como el cáncer, el VIH/sida y el asma. Body Wise sustentó estas aseveraciones con el testimonio experto de un médico, el doctor Stoff. La investigación de la FTC reveló que Stoff recibía regalías por cada frasco que se vendía y no contaba con confirmación médica sólida de ninguna de las aseveraciones hechas. La FTC no sólo prohibió a Body Wise International hacer tales aseveraciones, sino que también prohibió a Stoff que falseara la existencia de pruebas y estudios relacionados con AI/E-10. En el acuerdo al que se llegó finalmente, Body Wise International se comprometió a pagar 2 millones de dólares en multas civiles a la FTC y 1.5 millones de dólares en multas civiles al estado de California. Además, el acuerdo final contenía una multa de 358,000 dólares impuesta al doctor Stoff.<sup>7</sup>

## Publicidad correctiva

En los casos más graves de publicidad engañosa o falsa, la FTC puede ordenar que una empresa prepare **anuncios correctivos**. Estas situaciones raras sólo ocurren cuando los miembros de la FTC creen que interrumpir el anuncio falso no subsana suficientemente la situación. Cuando la FTC concluye que los consumidores creyeron el anuncio falso, puede exigir a la empresa que produzca anuncios correctivos para llevar de nuevo a los consumidores a un estado neutral. La meta es que los consumidores vuelvan a las creencias que tenían antes de conocer dicho anuncio.

Hace algunos años, la FTC ordenó publicidad correctiva en un fallo en contra de Novartis Corporation. Dicho fallo se basó en los anuncios falsos y engañosos de un producto llamado Doan’s, un analgésico. Durante la investigación, los miembros de la FTC concluyeron que la aseveración de Doan’s respecto a que era más eficaz que los productos competidores no estaba bien fundamentada. La FTC ordenó a Novartis cesar de inmediato la publicidad comparativa y hacer la siguiente declaración en los anuncios correctivos: “Aunque Doan’s es un analgésico eficaz, no hay pruebas de que Doan’s sea más eficaz que otros analgésicos para el dolor de espalda”. Se ordenó a Novartis que gastara 8 millones de dólares para darle publicidad a la declaración e incluirla durante un año en todos los anuncios, salvo en los comerciales de 15 segundos transmitidos. Insatisfechos con la orden, los líderes de Novartis entablaron un proceso judicial en un tribunal federal contra la FTC, pero el tribunal federal mantuvo la orden de la FTC.<sup>8</sup>

## Fallos de regulación del comercio

El último tipo de medida que adopta la FTC se llama **fallo de regulación del comercio**, que aplica a toda la industria en casos de prácticas injustas o engañosas. Normalmente, la comisión celebra una audiencia pública y acepta argumentos tanto verbales como escritos. A continuación, la comisión dicta un fallo que aplica a todas las empresas dentro de una industria. Como ocurre con otros fallos de la FTC, las decisiones pueden impugnarse ante el Tribunal de Apelaciones de Estados Unidos.

En la industria de la joyería, la FTC emitió regulaciones de comercio que se relacionaban con las piedras preciosas tratadas. La FTC exige que todos los joyeros informen a los consumidores si una piedra preciosa ha sido tratada de manera no permanente (por ejemplo, con un recubrimiento), si el tratamiento requiere cuidado especial o si afecta el valor de la gema.

El fallo sobre la obligación de informar no significa que el joyero deba proporcionar mucha información técnica. Sin embargo, implica que el joyero debe comunicarse con los clientes de manera que sea fácilmente comprensible para ellos en relación con cualquier recubrimiento o tratamiento aplicado a las piedras preciosas u otros artículos de joyería.<sup>9</sup>

Un fallo de comercio parecido ocurrió en otra industria con las tarjetas de regalo emitidas por los comerciantes minoristas. Muchos minoristas cobraban comisiones de latencia si la tarjeta no se usaba de inmediato y muchas tenían fechas de vencimiento. Nada de esto se informaba a los consumidores en el momento de la compra. La FTC emitió un fallo de comercio ordenando que todos los comerciantes que emitieran una tarjeta de regalo debían exhibir “de manera ostentosa” las comisiones o fechas de vencimiento relativas a la tarjeta.<sup>10</sup>

## SUPERVISIÓN INDUSTRIAL DE LAS PRÁCTICAS DE MARKETING

Es evidente que los organismos federales de regulación no pueden controlar todas las actividades industriales. Aunque los organismos de regulación de las industrias no tienen fuerza legal, pueden reducir la carga de la FTC y el sistema judicial. Las tres agencias de regulación industrial más comunes y famosas forman parte del Council of Better Business Bureaus: 1) la National Advertising Division, 2) el National Advertising Review Board, y 3) la Children’s Advertising Review Unit (figura 14.3).

### Council of Better Business Bureaus

El Council of Better Business Bureaus (Consejo de Oficinas de Mejores Empresas) es un recurso a la disposición tanto de consumidores como de empresas, que pueden presentar quejas ante la oficina sobre prácticas comerciales no éticas o trato injusto. La oficina compila un resumen de todos los cargos levantados contra cada empresa. Los clientes que buscan información sobre la legitimidad de una empresa o sus operaciones pueden comunicarse con esta oficina, que les entrega un informe cuidadosamente redactado que contiene advertencias precautorias cuando una empresa ha recibido un gran número de quejas y revela el carácter general de las inquietudes de los consumidores. Este organismo es útil para las personas y empresas que quieren cerciorarse de tratar con una empresa que tiene un historial reducido de problemas.

### National Advertising Division

Las quejas sobre la publicidad o algún aspecto de la comunicación de marketing se remiten a la National Advertising Division (NAD) del Better Business Bureau para su revisión. El rol de la NAD es descubrir el verdadero problema. NAD recaba información y evalúa los datos relativos a la queja para determinar si se han demostrado las aseveraciones del anunciante. En caso contrario, NAD negocia con la empresa para modificar o interrumpir la publicidad. Si la aseveración de marketing de la empresa está bien fundamentada, la queja se descarta.

Las personas y empresas pueden presentar quejas sobre anuncios injustos. En fechas recientes, Alcon, Inc. presentó una queja ante la NAD para disputar las aseveraciones hechas por Bausch & Lomb en sus anuncios y en el sitio Web de la empresa. NAD investigó dos aseveraciones. Primero, dicha empresa aseguró que su producto ReNu MultiPlus era la “solución número uno para lentes de contacto”. Después de conocer las pruebas y alegatos de ambas empresas, NAD decidió que la marca de Alcon’s era la solución número uno en ventas. Bausch & Lomb había combinado las ventas de su marca privada con las de ReNu MultiPlus para llegar a cifras más altas. NAD dictaminó que se trataba de un método inapropiado para calcular la participación de mercado.

La segunda aseveración investigada era el texto de Bausch & Lomb respecto a que era una marca en la que “confiaban más de 20 millones de usuarios de lentes de contacto y profesionales del cuidado de la vista”. Aunque los cálculos de que 23.1 millones de consumidores habían probado el producto de Bausch & Lomb eran ciertos, NAD concluyó que las ventas no pueden usarse para determinar si las personas realmente confiaban en el producto. Ese tipo de

**FIGURA 14.3**  
Organismos de regulación del  
Council of Better Business Bureaus

- ◆ National Advertising Division (NAD).
- ◆ National Advertising Review Board (NARB).
- ◆ Children’s Advertising Review Unit (CARU).

aseveración tenía que provenir directamente de entrevistas con consumidores y profesionales oftalmológicos.<sup>11</sup>

La decisión de Bausch & Lomb fue una recomendación típica de NAD. En la mayoría de los casos, NAD concluye que el anuncio investigado es falso o engañoso y que debe modificarse o suspenderse. En un año usual, NAD examina entre 225 y 250 casos. En el 50-60 por ciento de los casos, NAD dictamina que el anuncio no se sustentó debidamente. En menos de 5 por ciento de los casos NAD decide que el anuncio se sustentó fehacientemente.<sup>12</sup>

### National Advertising Review Board

Cuando NAD no resuelve una queja, o el anunciante apela la decisión de NAD, el caso se presenta ante el National Advertising Review Board (NARB). NARB se integra de profesionales de la publicidad y personajes cívicos prominentes. Si NARB decide que los anuncios de la empresa no pueden demostrarse, ordena a la empresa que interrumpa los anuncios. Esto es muy parecido a la orden de consentimiento que emite la FTC, pero en este caso es de un comité privado de publicidad. Si la empresa acusada se niega a aceptar la decisión de NARB, el asunto se turna a la FTC o al organismo federal de regulación que corresponda.

El NARB ha intervenido en numerosas controversias entre empresas. Por ejemplo, se ordenó a Minute Maid que modificara sus anuncios porque el texto publicitario decía que los consumidores preferían el jugo de naranja Minute Maid al de Tropicana, por un margen de 2:1. Tropicana presentó originalmente la queja sobre el anuncio y ganó cuando NAD la examinó. Minute Maid no estuvo de acuerdo con la decisión de NAD y apeló ante NARB. Minute Maid se quejó de que la decisión tomada por NAD colocaba una carga innecesaria e injusta sobre la publicidad comparativa, porque todas las aseveraciones relativas a un competidor debían demostrarse. NARB apoyó la decisión de NAD y emitió una orden para que Minute Maid cumpliera con el dictamen.<sup>13</sup>

NARB rara vez remite un caso a la FTC. De hecho, dicha medida sólo se ha tomado cuatro veces en los últimos 25 años. La última fue un caso relacionado con Winn-Dixie, que establecía comparaciones directas de precios con los competidores. NARB decidió que Winn-Dixie estaba usando precios que a veces tenían hasta 90 días de antigüedad. NARB dictaminó que todas las comparaciones de precios hechas en un anuncio de Winn-Dixie debían usar precios que no tuvieran más de 7 días. La decisión de remitir el caso a la FTC se tomó cuando Winn-Dixie se negó a modificar los anuncios y a aceptar el fallo de NARB.<sup>14</sup>

### Children's Advertising Review Unit

Children's Advertising Review Unit (CARU) investiga y supervisa todas las formas de publicidad en todos los medios dirigidas a niños menores de 12 años. También se ocupa de las prácticas de privacidad en línea de los sitios Web que se relacionan con niños menores de 13 años de edad.

CARU funciona de manera muy similar a NAD. Por ejemplo, Mattel, fabricante de las muñecas Barbie, presentó una queja contra Bratz, que es propiedad de MGA Entertainment. Mattel alegó que:

- La muñeca Bratz Catz Superstar Kendall no era afelpada y no podía “colocarse en pose” para tomarle una fotografía, como se decía en el anuncio de Bratz.
- Los Big Bratz Babyz no se movían por sí solos, como mostraba el anuncio.
- Los Bratz Babyz Ponyz se vendían por separado y no podían sostener cosas en las manos, como se mostraba en el anuncio.

Después de investigar los anuncios, CARU dictaminó que la primera queja, relacionada con Kendall, era infundada y que MGA Entertainment podía continuar con el anuncio de Kendall

Fuente: Cortesía de General Mills, Inc.

Un anuncio de las sopas Progresso con una aseveración verificable.



- ◆ No deben crear expectativas irrazonables. Los juguetes mostrados en los anuncios deben verse y actuar como lo harían si un niño estuviera jugando con ellos.
- ◆ No deben borrar la línea entre la fantasía y la realidad.
- ◆ Deben tener advertencias claras y visibles acerca de cuáles elementos vienen con el juguete y cuáles no.
- ◆ Los elementos que requieren supervisión por parte de un adulto deben mostrarse con adultos supervisando al niño.
- ◆ Los productos y contenido del anuncio deben ser apropiados para niños.

**FIGURA 14.4**  
Lineamientos de CARU para  
publicidad infantil

Fuente: Basado en Wayne Keeley, "Toys and the Truth", *Playthings* 106, número 2 (febrero de 2008), p. 8.

sin modificarlo. En los otros dos casos, CARU coincidió con Mattel y solicitó que MGA Entertainment modificara los anuncios.<sup>15</sup>

Además de atender las quejas relativas a la publicidad para niños, CARU empezó a preseleccionar los anuncios dirigidos a este segmento en 2005. En 2007, CARU examinó más de 300 anuncios. La preselección permite a CARU identificar los posibles problemas con un anuncio antes de que se envíe a producción. CARU también ha emitido una serie de lineamientos para ayudar a los anunciantes a preparar anuncios para niños que sean veraces. La figura 14.4 destaca estos lineamientos.<sup>16</sup>

Los niños menores de 13 años no tienen las mismas capacidades de razonamiento que los adultos. En consecuencia, CARU subraya la importancia de que los anunciantes actúen con responsabilidad. Los anuncios deben mostrar el juguete como se vería si un niño estuviera jugando con él. Es preciso asegurarse de que el niño comprenda la diferencia entre la fantasía usada en el anuncio y la realidad cuando él o ella usen el juguete. Si se muestran accesorios en el anuncio, se debe precisar con claridad que no se incluyen con el juguete original para que el niño no se desilusione. Si se anuncia un elemento como un trampolín, en el anuncio debe mostrarse también que es necesaria la supervisión de un adulto.

Estas medidas basadas en la industria tienen el propósito de controlar el entorno de la comunicación de marketing e impedir procesos legales emprendidos ya sea por los tribunales o por un organismo de regulación gubernamental. Como se destaca en la figura 14.5, estos organismos de regulación industrial ofrecen varias ventajas sobre la FTC y las reparaciones legales. Normalmente, los casos se conocen más pronto y son menos costosos para las empresas en cuestión. Lo más importante, las quejas son estudiadas por abogados y profesionales de negocios que tienen experiencia en publicidad. Aunque los jueces de la FTC tengan conocimientos relacionados con la industria de la publicidad, normalmente no son tan extensos como las personas que participan en las entidades del CBBB.

Sin embargo, la administración eficaz es más preventiva que reactiva. Los líderes de las empresas deben trabajar para crear una imagen de una empresa socialmente responsable. Éste es un método mucho mejor que reaccionar al constante escrutinio de consumidores enojados y organismos de regulación.

## ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Hay muchos casos en los que se puede considerar que una práctica de publicidad o marketing es legal, pero poco ética. En esta sección se estudian diversas tácticas de marketing y publicidad. A continuación, se describen los marcos y respuestas éticas.

La ética y la moral son los principios fundamentales que guían las actividades de una persona en el mundo del comercio. La **moral** está formada por creencias o principios relacionados con lo que está bien y mal. La **ética** es el conjunto de principios morales que sirven como directrices de comportamiento para personas y organizaciones. Las cuestiones éticas y morales afectan las actividades y comunicación de marketing. Las cuestiones éticas están presentes en las deci-

**FIGURA 14.5**  
Ventajas de usar los organismos  
de regulación industrial de CBBB

- ◆ Menor costo.
- ◆ Resolución más rápida.
- ◆ Quejas atendidas por abogados y profesionales de negocios que tienen experiencia en publicidad.

1. Los anuncios hacen que la gente compre más de lo que puede pagar.
2. La publicidad da demasiada importancia a lo material.
3. También incrementa los costos de bienes y servicios.
4. Además, perpetúa los estereotipos de hombres, mujeres y grupos minoritarios.
5. Los anuncios a menudo logran que los productos peligrosos, como las bebidas alcohólicas y el tabaco, parezcan atractivos.
6. Los anuncios suelen ser ofensivos.
7. La publicidad para niños no es ética.

**FIGURA 14.6**  
Inquietudes y críticas referentes a la publicidad

siones y actos de publicidad. En el nivel más general, se han planteado varias inquietudes y críticas que tienen que ver con la ética e incluyen los elementos mostrados en la figura 14.6.

## Ética y publicidad

Una queja común es que los anuncios hacen que la gente *compre más de lo que puede pagar*. Se relaciona estrechamente con el comentario que la publicidad *da demasiada importancia al materialismo*. Se puede argumentar que muchos comerciales destacan, en efecto, el lujo, la posición social y el prestigio de ser el primero en comprar un artículo. Al mismo tiempo, los mensajes siguen siendo sólo comerciales. Los defensores de la publicidad señalan que los consumidores deben ser responsables de gastar el dinero con prudencia.

Otra crítica es que la publicidad *incrementa los costos de los bienes y servicios*. Este debate lleva muchos años. Los profesionales de la publicidad apuntan que si no se creara conciencia, nadie compraría los productos, porque los consumidores no estarían enterados de su existencia. Además, la publicidad amplía la base de posibles clientes y puede aumentar las compras recurrentes. Las ventas adicionales producen economías de escala y precios más bajos, en lugar de más altos.

## Perpetuación de estereotipos

Muchos comentaristas sociales han propuesto que la publicidad y otras formas de medios perpetúan los estereotipos de hombres, mujeres y grupos minoritarios. Esto plantea varias preguntas. Por ejemplo, ¿segmentación es lo mismo que estereotipo? En una era en la que el término *políticamente correcto* se usa de forma rutinaria, existe el debate sobre lo que es aceptable. En marketing, algunas de las categorías en las que se identifican los segmentos de mercado son: edad, raza, género, posición social e ingreso. Cuando el marketing se dirige o representa a personas de estas categorías, ¿los anunciantes usan clichés que ya no son apropiados?

Los anuncios suelen presentar a los adolescentes de maneras unidimensionales en lugar de reflejar las complejidades de la juventud. A menudo, se les presenta como seres rebeldes, descuidados y hambrientos de sexo. Respecto a la generación de la posguerra, la imagen que se presenta es la de una persona blanca, bien educada y adinerada, con una casa espaciosa y automóviles y juguetes caros, en lugar de la composición compleja de múltiples nacionalidades de todos los niveles de ingresos. Desde la perspectiva de marketing, es mucho más fácil dividir a la gente en subgrupos pequeños con intereses comunes. ¿Es poco ético, mal negocio o simplemente una cuestión práctica representar o deformar a los consumidores de estas maneras?

La publicidad suele estereotipar a los adultos mayores.



## Publicidad de productos peligrosos

El marketing a menudo se asocia con productos peligrosos, como bebidas alcohólicas, cigarrillos y otros productos potencialmente nocivos. En 2002, NBC comenzó a aceptar dinero por transmitir anuncios de licores con contenido de alcohol más alto que la cerveza o el vino. Casi de inmediato, numerosos críticos argumentaron que sería poco prudente someter a los menores a tales anuncios. Finalmente, la cadena decidió no transmitirlos, aun cuando dichos comerciales pasaban en programas de televisión de paga. La práctica plantea dudas sobre la libertad de expresión y la libre empresa y por qué se ha prohibido que las industrias del tabaco y el alcohol se anuncien en medios específicos cuando otras categorías de productos no enfrentan estas restricciones mediáticas.

Otras inquietudes persisten. Por ejemplo, se ha calculado que al cumplir 18 años, el adolescente estadounidense típico ha visto más de 100,000 anuncios de cerveza. Los críticos de la industria cervecera y su marketing coinciden: demasiados comerciales de cerveza están diseñados para alentar a beber a los menores de edad y crear lealtad de marca o cambio de ésta en una población que ni siquiera debería usar el producto. El hecho de que los menores de edad beban ocasionalmente puede producir adicción en pocos meses, porque los bebedores menores de edad están menos desarrollados en el aspecto mental, físico y emocional.

Los jóvenes varones son a menudo el blanco de los anuncios de cerveza preparados para las transmisiones de béisbol, fútbol, basquetbol y carreras de automóviles. El uso de la sexualidad y la aceptación social son temas comunes, junto con el humor. Testimonios recientes ante el Congreso de Estados Unidos indican que la industria cervecera está llegando a su límite.

La pregunta es: ¿unos cuantos anuncios de relaciones públicas (como la campaña “Aprende cuando decir cuándo”, autorizada por Budweiser, y el anuncio “21 significa 21”, patrocinado por Coors) representan un verdadero intento por reducir el número de bebedores menores de edad, o están diseñados sólo para aplacar al gobierno y a las críticas?

Conducir en estado de ebriedad, un menor rendimiento escolar, problemas de salud e incluso la muerte a causa de las borracheras, todo ello es parte del problema. En la industria de las bebidas alcohólicas, como en muchas otras circunstancias, el rol de la publicidad debe estar bajo escrutinio constante.

Lo mismo aplica a los productos de tabaco. Hay muchas acusaciones de que las tabacaleras se centran en llegar a los jóvenes por medio de personajes como Joe Camel. Todo profesional de marketing que incursiona en este campo debe considerar su nivel de tolerancia ante estas tácticas cuestionables.

Después de que se prohibió la publicidad del tabaco en la televisión, los profesionales de marketing han creado una serie de tácticas para asegurar que los productos de estas empresas se mencionen al aire. Los patrocinios del torneo de tenis Virginia Slims y la Copa de Automovilismo Marlboro están bajo escrutinio del Congreso, porque los comentaristas de deportes deben decir los nombres de los productos cuando anuncian los marcadores y los resultados. ¿Es esto ético?

## Anuncios ofensivos

Muchos productos para adultos requieren publicidad y programas de marketing de buen gusto a pesar de que pueden mostrarse con entera libertad en cualquier medio. Los productos para la higiene femenina, los condones y otros productos pueden aparecer prácticamente en cualquier medio. Es responsabilidad del profesional de marketing seleccionar los canales apropiados y crear anuncios que no resulten ofensivos.

En el ámbito internacional, esta responsabilidad es aún mayor. En muchos países islámicos, los anuncios de productos para la higiene personal o que se relacionan con el sexo pueden ser muy ofensivos. Es importante que los líderes de las compañías exploren estas diferencias culturales antes de emprender cualquier tipo de campaña de marketing.

Otro cuestionamiento ético que ha surgido se relaciona con el uso de la desnudez y la sexualidad con niños. Durante muchos años, los críticos atacaron a Calvin Klein por extralimitarse. Las primeras objeciones aparecieron en la década de 1980, cuando Brooke Shields, en ese entonces de 14 años de edad, apareció en un anuncio diciendo: “No hay nada que se interponga entre mis Calvin y yo”.

Posteriormente, con el propósito de vender ropa interior para niños, la misma compañía decidió preparar una valla espectacular en Times Square para acompañar una serie de anuncios en revistas. La fotografía de los anuncios mostraba a dos niños de 6 años pulseando

mientras dos niñas de aproximadamente la misma edad brincaban en un sofá. Sólo llevaban puesta la ropa que promovían. Los anuncios se retiraron después de las protestas enérgicas de numerosos grupos.

En los últimos años ha habido un aumento en la sensibilidad por los problemas de abuso sexual contra niños, pornografía infantil y otros temas relacionados. Los profesionales de marketing deben considerar con sumo cuidado cuáles deben ser los límites. No basta sencillamente con argumentar que relacionar los productos con el sexo vende ni levantarse en defensa de la libertad de expresión o la libertad de palabra. La ética, la moral y una conciencia clara deben servir como guías adicionales cuando una empresa pone a prueba los límites de la sexualidad y usa jóvenes como modelos.

## Publicidad para niños

Una controversia continua en el campo de marketing es la aceptabilidad social de la publicidad para niños. Este segmento representa un nivel formidable de gasto y poder de compra: más de 20,000 millones de dólares al año. El cuestionamiento gira en torno de las tácticas que se emplean para llegar a este mercado.

Mary Pipher, psicóloga clínica y autora de *The Shelter of Each Other*, opina que “ningún anuncio es malo, pero la combinación de 400 anuncios al día crea en los niños una combinación de narcisismo, privilegios e insatisfacción”.<sup>17</sup> En ellos se emplean muchas tácticas, entre otras, crear conciencia de marca por medio de imágenes y logotipos, presentar juguetes y objetos de colección y establecer promociones conjuntas con programas de televisión y películas, como el reciente fenómeno de *Hannah Montana*. Personajes como Barney, Ronald McDonald y Harry Potter venden de todo, desde comida hasta juguetes y ropa.

Con tantas posibilidades para vender directamente a los niños y ejercer presión sobre los padres, muchos líderes de empresas creen que es mejor “atraparlos mientras son jóvenes”. Sin embargo, desde la perspectiva social, queda la pregunta de si las mentes jóvenes, que son tan impresionables, deben estar sometidas a tal cantidad de mensajes.

## MARKETING Y ÉTICA

Los dilemas éticos están presentes en otros lugares, además de los anuncios. Sin embargo, en muchas ocasiones, hay una relación entre el programa de marketing y lo que ocurre en el área de comunicación de marketing. A continuación se presenta un examen de algunos de estos problemas (véase la figura 14.7).

### Infracción de marca

Siempre han existido desafíos éticos relacionados con la administración de marcas. Un problema continuo es la **infracción de marca** que ocurre cuando una empresa crea un nombre de marca que se parece mucho a una marca popular o exitosa, como cuando se formó la empresa cervecera Korrs. En ese caso, los tribunales consideraron que la marca constituía una infracción intencional, y se desechó el nombre. Otra empresa infractora de marca que fue obligada por los tribunales a renunciar a su nombre fue Victor's Secret.

El problema de la infracción de marca se vuelve más complejo cuando una marca está tan bien establecida que puede considerarse un término genérico, como un pañuelo Kleenex o una copia Xerox. Band-Aid se enfrentó a este problema en la década de 1970, que obligó al equipo de marketing a asegurarse de que el producto se identificara como “banditas de marca Band-Aid” en lugar de simplemente “banditas”, para evitar que la competencia pudiera usar el nombre. El nombre de marca nuevo más vulnerable podría ser Google, porque, en inglés, el nombre ha pasado a las conversaciones cotidianas y se usa como verbo, por ejemplo, en expresiones como “I Googled myself” o “I Googled it”, por “Lo busqué yo mismo en Google” o “Lo busqué en Google”.

La forma más reciente de comportamiento no ético, por lo menos según algunas fuentes, es *uso ilegal de dominio* o *invasión cibernética* en Internet. Se trata de la práctica controvertida de comprar nombres de dominio (barnesandnoble.com, kohls.com, labronjames.com, etcétera) que son valiosos para personas o empresas específicas, con la esperanza de obtener una

- ◆ Infracción de marca.
- ◆ Marketing médico.
- ◆ Regalos y sobornos.
- ◆ Correo electrónico no deseado y *cookies*.

FIGURA 14.7  
Problemas éticos en marketing

utilidad mediante la reventa del nombre. En el extremo, whitehouse.com era un sitio Web pornográfico. Toda empresa nueva que trata de crear presencia en el mercado podría verse obstaculizada por los invasores de dominio. Los nombres importan, y los invasores cibernéticos están dispuestos a aprovecharse de estas actividades para lucrar a costa de otros.<sup>18</sup>

## Marketing y publicidad de productos médicos

¿Es ético anunciar servicios médicos o medicamentos nuevos? Por muchos años, los abogados, dentistas y médicos no se anunciaron por temor a que se les considerara “perseguidores de ambulancias”. En fechas recientes, la tendencia ha ido en la dirección opuesta. En algunos casos, un dermatólogo anuncia una práctica de “rejuvenecimiento de la piel” con sólo una mención escueta de que también forma parte de un consultorio médico. Los críticos argumentan que esto lleva a la medicina al área de la comercialización y señalan que resulta muy decepcionante.

Las empresas farmacéuticas gastan millones de dólares en publicidad de medicamentos nuevos. Un reportaje de televisión reciente destacó que los antiinflamatorios y los analgésicos no esteroídicos, como Celebrex, se han beneficiado de campañas de publicidad masiva; sin embargo, existen ciertas pruebas médicas de que no son más eficaces que muchas alternativas más baratas, como Advil o Aleve. Un producto, Vioxx, fue retirado de los anaqueles porque creaba nuevos riesgos médicos en potencia para los pacientes.

Cuando los consumidores tienen dolor y simplemente quieren el mejor alivio posible, ¿deben someterse a programas de marketing que incluyen muestras gratis y regalos a los médicos, además de programas extensos de publicidad, o debería haber alguna forma de saber qué medicamento se ha comprobado clínicamente que es el más eficaz? El Congreso estadounidense estudia actualmente el problema. Además, dentro del campo de marketing se debate el rol que tiene la publicidad al promover las prácticas médicas y los medicamentos, y si debería adoptar lineamientos. Sin embargo, otros profesionales de marketing sostienen que los médicos y las empresas farmacéuticas tienen tanto derecho a comercializar sus servicios o productos como Nike o Wal-Mart tienen derecho a promover los suyos. Entre tanto, continuamente se pide a las agencias de publicidad y a los equipos de marketing que convengan a los consumidores de comprar nuevos medicamentos.<sup>19</sup>

Ha habido grandes discusiones sobre los productos para la disfunción sexual. La realidad desafortunada es que muchos jóvenes compran y usan los medicamentos para propósitos recreativos. Algunos críticos de marketing se quejan de que las tácticas publicitarias y promocionales fomentan este mal uso.

El marketing de hierbas, suplementos y otros productos no probados también es un problema. Se hacen aseveraciones relativas a sus contribuciones al nivel de energía, vigor sexual y agudeza mental. Algunas empresas anuncian resultados no demostrados en relación con la pérdida de peso.

¿Es ético, sabiendo que existen efectos de placebo, asegurar que un producto le dará a un hombre un mejor desempeño en la cama, más fuerte, más sabio o más ambicioso? Después de todo, los consumidores están acostumbrados a las aseveraciones exageradas. Es común que estos productos ofrezcan una garantía de devolución del dinero por medio de la cual el consumidor puede recibir un reembolso completo si no está satisfecho. La mayoría de la gente que compra estos productos está dispuesta a dejarse engañar y creer que existió un beneficio cuando no es así, o se siente demasiado avergonzada para solicitar un reembolso.

## Regalos y sobornos en los programas de marketing de empresa a empresa

Cuando el marketing se dirige a otras empresas, los contactos personales cercanos son comunes, tanto en las visitas de ventas personales como en otros lugares, por ejemplo, las exposiciones comerciales. Entre los problemas éticos más graves están los regalos y sobornos.

Para influir en las ventas, los agentes de compra y otros miembros de la empresa compradora a menudo son beneficiados con regalos, comidas, entretenimiento e incluso viajes gratis. Desde el punto de vista de la ética personal, muchos líderes preocupados cuestionan el hecho de aceptar regalos personales que tienen el propósito de influir en las decisiones comerciales. El Comité Olímpico Internacional luchó con este problema cuando eligió a Salt Lake City como sede de las Olimpiadas de Invierno de 2002. Hubo regalos exorbitantes que pudieron haber influido en el proceso de selección.

Estrechamente relacionado con el problema de recibir regalos está el ofrecer o aceptar sobornos. Éstos se relacionan con la obtención de contratos gubernamentales o con el establecimiento de contactos de negocios. Sin ellos, es posible que no se otorguen los permisos o que sean muy difíciles de obtener. En Alemania y Francia, el gobierno permite a las empresas incluso descontar los sobornos como deducciones fiscales.

## Marketing de Internet: correo electrónico no deseado y cookies

La tecnología es una espada de dos filos en el área de marketing. Por un lado, crea nuevas y maravillosas formas de llegar con rapidez a un grupo de consumidores con un mensaje fundamental y mantenerse en contacto continuo con los clientes. Por otro lado, puede ser invasiva e intrusiva y presenta dilemas éticos.

Desde hace tiempo ha habido protestas vigorosas contra el correo electrónico no deseado. Incluso con la legislación contra esta práctica, continuamente se reciben mensajes no deseados. ¿Se trata de un problema ético o simplemente de una cuestión práctica? De un modo u otro, el equipo de marketing debe evaluar la viabilidad de los programas de correo electrónico no solicitado.

En un nivel más drástico, la tecnología de *cookies* permite a un sitio Web dar seguimiento a los lugares que el consumidor visita. ¿Es esto ético? ¿Debe permitirse que una empresa de Internet recopile esta información? ¿Debe permitirse que la empresa venda la información a otras entidades? Las respuestas se clasifican en dos categorías: 1) legal y 2) moral. Aunque sea legal recopilar y transferir información de los consumidores de esta manera, queda por resolver la cuestión ética. Los profesionales de marketing seguirán enfrentando la necesidad de contar con información de calidad. Deben equilibrar esta necesidad con las ramificaciones éticas de invadir los derechos de privacidad y la sensibilidad de los clientes. No hacerlo puede tener repercusiones a largo plazo tanto para la empresa como para quienes usan Internet para comprar productos.

Muchos se quejan de la *publicidad intersitio* que inoportuna a una persona en Internet sin advertencia. Es necesario hacer clic en estos tipos de anuncios para cerrarlos y eliminarlos de la pantalla, además de que son muy polémicos. Aunque tienen valor de intrusión, también son fastidiosos. Los anuncios intersitio pueden aparecer en la computadora de una persona incluso después de desconectarse de Internet o aparecer en la pantalla la próxima vez que la persona se conecte.

La tecnología ha contribuido a aliviar algunas de estas preocupaciones. Se han desarrollado dispositivos contra el correo electrónico no deseado y programas que bloquean los *cookies*. Muchas empresas han creado servidores de seguridad para Internet que repelen estas intrusiones no deseadas.

## RESPUESTA A LOS DILEMAS ÉTICOS

El fundamento y marco de las directrices éticas se derivan de varias fuentes. Éstas incluyen la filosofía, el derecho, la religión y el sentido común.

Existe una *filosofía de vida* que implica maximizar el placer y minimizar el dolor. Esta idea representa el **hedonismo**. Los críticos señalan que la vida es a menudo algo más que la simple búsqueda de placer y el rechazo del dolor. La **homeostasis** es el anhelo natural de equilibrio. La gente equilibra una variedad de deseos y necesidades a lo largo de la vida.

El **derecho** ofrece lineamientos respecto a lo que se considera bueno y malo, así como lo que resulta aceptable o no dentro de una zona geográfica. Los sistemas jurídicos tienen el propósito de decir a la gente lo que puede y no puede hacer. Recuerde, sin embargo, que no todos los sistemas jurídicos son iguales.

Muchas **religiones**, o sistemas de creencias, profesan una versión de la filosofía que se resume con la *regla de oro*: “Trata a tus congéneres como quisieras que ellos te trataran a ti”. Para actuar de manera moralmente aceptable lo primero que hay que hacer es tratar bien a los demás. No obstante, las ideologías religiosas específicas varían enormemente. Existen muchas discrepancias respecto a qué es bueno o malo. El respeto, tolerancia, análisis, compromiso y transigencia deben convertirse en lineamientos éticos cuando las visiones religiosas de otros contradicen las propias.

A fin de cuentas, una constante primordial debe ser que los actos éticos, lo correctamente moral y la responsabilidad social se reducen al *sentido común*. Se pueden usar dos procesos para analizar un concepto ético. El primero es la lógica y el razonamiento, que conducen a

conclusiones de sentido común. La conciencia propia puede silenciarse con el tiempo si se le ignora continuamente; sin embargo, la mayoría de la gente sabe cuándo actúa bien o cuándo actúa mal. El segundo elemento del sentido común es el instinto. Muy en el fondo, la mayoría de la gente sabe cuando algo es apropiado o inapropiado. Los pensamientos y reacciones viscerales de una persona nunca deben pasarse por alto en un proceso de razonamiento ético.

## Marcos éticos

Los elementos fundamentales y sistemas de ética personal que se comentaron en las secciones anteriores ayudan a definir varios métodos de razonamiento ético. Como se muestra en la figura 14.8, existen varias ideas sobre lo que constituye el mejor marco para el análisis de los problemas éticos, incluido el utilitarismo, el individualismo, el enfoque de derechos y el enfoque de justicia.

El **utilitarismo** es un medio para tomar decisiones que se basa en lo que constituye el mayor bien para el mayor número de personas. Se conoce como el “cálculo del dolor”, porque trata de reducir al mínimo el dolor y maximizar el placer para el mayor número de personas, basándose en gran medida en el concepto de homeostasis.

Por desgracia, las perspectivas del utilitarismo pueden pasar por alto los derechos o necesidades de la minoría. Como un ejemplo extremo, el uso de esclavos puede crear mayor bienestar para una gran mayoría de amos de esclavos, pero al mismo tiempo se destruyen los derechos de los pocos, es decir, los esclavos. Es imposible argumentar que la esclavitud es ética.

Los estudiosos de la ética pueden concluir que el utilitarismo supone emitir un juicio sobre lo que constituye un “bien”, así como considerar ese “bien” a la luz de los efectos que produce tanto en la mayoría como en la minoría. Debe ponerse cuidado al decidir cuanto “dolor” para otros es aceptable.

El **individualismo** es el grado hasta el cual la sociedad valora las metas personales, autonomía personal, privacidad sobre lealtad al grupo, compromiso con las normas grupales, participaciones en las actividades colectivas, cohesión social y socialización intensa. Por lo tanto, las decisiones éticas se basan en los intereses personales siempre que las acciones de uno no perjudiquen a los demás.

El enfoque del individualismo puede causar que los miembros más débiles de la sociedad sufran más. En la atención de la salud, los individualistas favorecen sistemas en los que quienes tienen dinero pueden pagar los mejores profesionales médicos. La postura individualista se usa constantemente para criticar los programas como los de la medicina social. Propone que los que no contribuyen al bienestar de la sociedad, por medio del empleo y el pago de impuestos, no deberían tener acceso igual a los que trabajan duro y pagan las cuentas.

El **enfoque de derechos** es una forma de tomar decisiones que se basa en la convicción de que cada persona tiene derechos fundamentales que deben respetarse y protegerse. Estos derechos incluyen la libertad de expresión, la privacidad y el acceso a trato justo en los procesos formales, además del derecho a un ambiente seguro y saludable en el trabajo y en el hogar. Los derechos a la libre expresión incluyen los que tienen las empresas a anunciar cualquier tipo de producto, incluso los que incomodan a la gente o suscitan objeciones.

La dificultad con el enfoque de derechos es que, en muchos casos, los derechos de un grupo, o un cierto tipo de derecho, pueden frustrar otros derechos. Por ejemplo, hay un conflicto entre los derechos a la privacidad y la libertad de expresión cuando se trata de una referencia de trabajo. Alguien que fue despedido por ser incompetente, poco confiable o que se comportó sin ética quizá desee que esa información se mantenga en confidencialidad. Sin embargo, la libertad de expresión debe proteger los derechos del ex empleador, que simplemente dice la verdad sobre la razón por la que fue despedido. Como marco ético, el acto de equilibrio se presenta en la definición de los derechos que aplican a una situación y los derechos que tienen prioridad.

El **enfoque de justicia** es un método de toma de decisiones que se basa en tratar a todas las personas de manera justa y equitativa. La *justicia distributiva* se centra en la imparcialidad de los premios, castigos y resultados. La *justicia procesal* se centra en la aplicación justa y consistente de las normas y protocolos.

FIGURA 14.8  
Marcos éticos

- |                   |                            |
|-------------------|----------------------------|
| ◆ Utilitarismo.   | ◆ Enfoque de los derechos. |
| ◆ Individualismo. | ◆ Enfoque de justicia.     |

El enfoque de justicia indica que cuando alguien resulta perjudicado por los actos de otro, como individuo o en la colectividad, debe haber consecuencias. Dichas consecuencias deben castigar al autor de la falta y servir como disuasivo para los demás. Además, cuando los actos de cada quien ayudan a otros o conducen a un mayor bien, las consecuencias deben adoptar la forma de un premio. En ambas circunstancias (daño o bien), los métodos por los cuales se otorgan los premios o se imponen las sanciones negativas deben basarse en un programa imparcial, razonable y constante de juicio y justicia.

Un problema que plantea el enfoque de justicia es que lo que una persona puede considerar que es un premio o castigo adecuado, quizá no le parezca justo a otra. Mucha gente cree que la pena capital es un castigo justo. Otras personas creen que nunca se justifica. Lo mismo aplica a quienes hacen juicios. Lo que puede parecer un procedimiento justo para algunos puede parecer totalmente sesgado para otros.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL

La ética se puede observar desde muchos niveles, por ejemplo, desde el punto de vista de lo que hacen los individuos, grupos y empresas hasta los actos de países enteros. El utilitarismo y el individualismo apuntan al conflicto entre el interés y el bienestar personal y la consideración del bien del grupo en general. La postura utilitarista favorece al grupo; el individualismo favorece al individuo. Estos puntos de vista se reflejan en conceptos relativos a la responsabilidad social, que considera las acciones de las empresas en combinación con las de las personas en esas empresas, en especial cada uno de los líderes.

La **responsabilidad social** puede definirse como “la obligación que tiene una organización (lucrativa o sin fines de lucro) de ser ética, responsable y sensible a las necesidades de los miembros de la organización, así como de la sociedad en general”. El primer aspecto incluye *eliminar los negativos*, o las actividades inmorales o poco éticas de la empresa.

El segundo aspecto de la responsabilidad social es lo que puede llamarse *hacer positivos*. La empresa responsable realiza acciones que ayudan tanto a los miembros internos como a las partes interesadas o elementos constitutivos externos. Hacer positivos es más que simplemente participar en *actividades altruistas*. Aunque un motivo es beneficiar a otros seres humanos y a la sociedad en general, no es el único motivo. Estas acciones también pueden inspirar *buena voluntad* hacia la organización, lo que a su vez implica que la empresa puede disfrutar de los beneficios de conseguir solicitantes competentes, porque los buscadores de empleo en la comunidad responden favorablemente a la organización.

La responsabilidad social se asocia con mejores relaciones con los clientes y con el gobierno. Cuando una empresa que siempre ha actuado de manera socialmente responsable comete un error legal o perjudica de algún modo a un consumidor, es menos probable que termine ante un juez o enfrente acciones legales emprendidas por el gobierno. El juicio de la opinión pública puede ser más favorable a la misma organización. En el largo plazo, muchos creen que las empresas socialmente responsables son las que tienen más probabilidades de sobrevivir y prosperar.

### Perspectivas de responsabilidad social

Existen tres modelos clásicos referentes a quién debe estar a cargo de la responsabilidad social (figura 14.9). Cada uno genera debate en cuanto a cuál es el mejor enfoque.

La **mano invisible del mercado** argumenta que la competencia elimina cualquier producto o práctica corporativa que sea nociva e inapropiada. Las decisiones libres que toman los consumidores sin el control gubernamental conducen a la eliminación de productos y empresas indignos. Ciertos indicios apuntan a que las empresas que no son éticas se debilitan y desaparecen. Por desgracia, esto sirve de muy poco consuelo a quienes resultan perjudicados por actos ilegales o inmorales. El mercado tiende, en efecto, a premiar con el tiempo a las empresas socialmente responsables.

- ◆ Mano invisible del mercado.
- ◆ Perspectiva del deber gubernamental.
- ◆ Administración ética o ilustrada.

**FIGURA 14.9**  
Los tres modelos clásicos de la responsabilidad social



El enfoque de la mano invisible plantea, en esencia, que el único deber que tiene la administración es obtener utilidades y aumentar la riqueza de los accionistas de manera legal y moral. Sin la presencia de guardianes, dicho modelo puede no producir los mejores resultados para los consumidores e inversionistas individuales, en especial en el corto plazo.

La **perspectiva del deber gubernamental** postula que el gobierno debe emitir leyes y crear organismos de regulación para dar énfasis a la ética y la responsabilidad social. Esto incluye redactar y ejecutar leyes de responsabilidad y emprender, de manera estridente, procedimientos legales en contra de los individuos y empresas que perjudican a los consumidores.

Los críticos de este método señalan que el gobierno puede ser, y a menudo es, tan corrupto como la empresa privada. Como resultado, el gobierno puede favorecer a las empresas no éticas, mientras impone el cumplimiento de normas a otras. El resultado neto puede ser muy poca ganancia para el hombre o mujer común y corriente, que no puede enfrentarse al ayuntamiento.

La perspectiva de la **administración ética** o **ilustrada** postula que se puede y debe confiar en que los gerentes crearán un entorno ético con un sentido claro del bienestar de empleados y clientes. Los gerentes actúan con base en convicciones internas para buscar el mejor camino para ellos, la empresa y la comunidad circundante. Esto produce el éxito y supervivencia a largo plazo de la empresa.

Los gerentes se encuentran en la posición singular de ser tanto consumidores como productores. Deben saber, más que otros, que una organización tiene intereses adquiridos tanto a corto como a largo plazos en comportarse de manera ética y moral. En el corto plazo, eliminar negativos y hacer positivos crea publicidad no pagada favorable para la empresa, genera lealtad de los clientes y ayuda a mantener a la empresa alejada de los tribunales, tanto en términos de demandas judiciales como de intervenciones gubernamentales. En el largo plazo, actuar de manera ética y moralmente responsable ayuda a la organización a sobrevivir a través del tiempo.

La perspectiva de la administración ética favorece la capacitación para los que se preparan para entrar al mundo de los negocios, la orientación para quienes están atrapados en dilemas éticos y la autorregulación de cada empresa, industria y profesión. Se pueden constituir organizaciones, como el Council of Better Business Bureaus, para ayudar a los empresarios a regularse.

## PROGRAMAS DE ÉTICA

Existen varios individuos y grupos que han respondido a la necesidad de un entorno más ético con la creación de programas de capacitación ética, códigos de ética y sistemas de consultoría ética. Estos intentos tienen el propósito de brindar asistencia, en lo individual, a empleados, gerentes o supervisores, así como a otros dentro de la empresa que enfrentan desafíos o dilemas éticos.

### Programas de capacitación ética

La capacitación ética tiene lugar en varios momentos. La educación moral temprana ocurre en muchas familias como parte de la crianza, tanto en ambientes seculares como en organizaciones religiosas. Los que asisten a las universidades reciben más instrucción. La Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), que es uno de los principales órganos de acreditación de las escuelas de administración, ha subrayado insistentemente la importancia de la instrucción ética desde hace más de una década.

Muchas corporaciones agregan ahora temas éticos en los programas de capacitación de los empleados de nuevo ingreso, así como en los sistemas de capacitación de los gerentes. Algunos programas se crean internamente; otros se desarrollan en combinación con organizaciones profesionales y universidades e instituciones de enseñanza superior cercanas.

### Códigos de ética

Los códigos de ética se crean de dos maneras. La primera es dentro de organizaciones profesionales. En marketing, dos organizaciones importantes son la American Marketing Association (AMA) y la American Academy of Advertising (AAA). El código de ética de la AMA está publicado en el sitio Web de la organización, en [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com).

La segunda forma en que crean los códigos de ética es dentro de las organizaciones mercantiles. Existen muchas empresas que redactan y revisan sus códigos de ética. En la figura 14.10 se presentan algunos de los componentes más comunes de los códigos de ética.

- ◆ El propósito del código debe incluir:
  - 1) reglamentación del comportamiento
  - 2) inspiración a empleados.
- ◆ Una declaración de aspiraciones, a menudo incluida en un preámbulo que describa los ideales a los que la empresa aspira para sus empleados. La declaración debe incluir los valores y principios de la organización.
- ◆ Una lista de principios.
- ◆ Una lista de normas, si es necesario.
- ◆ Una declaración acerca de cómo se creó el código.
- ◆ Cómo se pondrá en práctica el código.
- ◆ Cómo se dará a conocer el código internamente a los empleados.
- ◆ Cómo se dará a conocer el código externamente a grupos interesados y público en general.
- ◆ Cómo se hará cumplir el código.
- ◆ Una declaración acerca de cómo y cuándo se revisará el código.
- ◆ La mayoría de las veces, los valores, principios y normas se enumeran en orden de importancia.

**FIGURA 14.10**  
Componentes de los códigos de ética

## Sistemas de consultoría ética

Existen numerosos individuos y organizaciones que están dispuestos a proporcionar orientación para resolver dilemas éticos. Algunos emplean lo que son, en esencia, “líneas de ética directas” a las que un empleado preocupado puede llamar para hablar de un problema relacionado con ese tema. Los servicios ofrecidos por estas organizaciones varían. Algunos ofrecen enseñanza adicional, mientras que otros ofrecen consultas éticas diseñadas para crear asesores internos de ética, así como para formular códigos de ética.

Es importante recordar que las inquietudes relativas a la ética y a la responsabilidad social se reducen a las acciones y decisiones que toman los individuos y grupos. Toda persona que ingresa a las áreas de marketing y publicidad debe reflexionar detenidamente en lo que considera actos aceptables e inaceptables antes de decidirse por un puesto o mientras desempeña cualquier función. El término *informante* se usa para describir a una persona que está dispuesta a revelar información sobre actividades ilegales o poco éticas de una organización. Es difícil tomar la decisión de convertirse en informante, ya que esto puede causar un serio revés en la carrera profesional de la persona y volverla vulnerable a demandas judiciales y otras medidas de represalia. No hacer nada también es una opción. La conciencia propia y los sistemas de creencias constituyen las guías más importantes de cómo y cuándo responder a dilemas morales.

## IMPLICACIONES INTERNACIONALES

Cada país tiene su propio conjunto de leyes respecto a lo que es o no legal en las áreas de marketing, promoción y publicidad. El rol del departamento de marketing es garantizar que estas leyes y reglamentos se entiendan con claridad. La empresa debe hacer todos los esfuerzos posibles para cumplirlas.

Recuerde que los sistemas jurídicos varían. En Estados Unidos y en muchos países occidentales, la ley imperante se conoce como derecho común. El *derecho común* se basa en las costumbres locales, tradiciones y precedentes. La historia jurídica, los casos anteriores y las costumbres nacionales sirven como guía, y los jueces tienen más discrecionalidad, en lo general, para tomar decisiones jurídicas.

El *derecho civil*, que está presente en muchos países europeos, se basa en un conjunto amplio de principios jurídicos, y las decisiones se toman con base en códigos de leyes que se han redactado a través del tiempo. Esto da a los jueces menos flexibilidad.

El *derecho teocrático* se basa en enseñanzas religiosas. La forma más común de derecho teocrático es la ley islámica, que se basa en el *Corán* y *Sunna*. En muchos países islámicos, las transacciones se regulan de diferentes maneras. Por ejemplo, en el sistema islámico no se permite cobrar intereses.

El razonamiento moral sigue una pauta similar en el marketing internacional. Uno no puede suponer que un sistema determinado de ética y moral es completamente aceptable en otro país. Por ejemplo, los puntos de vista sobre los roles de los hombres y mujeres en la sociedad varían mucho. Todo programa de marketing con alcance internacional debe emplear un asimilador cultural para ayudar a las personas a comprender los principios éticos presentes en otras naciones.

## RESUMEN

Para hacer cumplir normas justas en las áreas de publicidad y comunicación de marketing, varios organismos gubernamentales están preparados para cuando sea necesario. Estos organismos incluyen a la Comisión Federal de Comercio, la Administración de Alimentos y Drogas, la Comisión Federal de Comunicación y otras dependencias. Cada uno trata de evitar que se realicen actividades de marketing injustas.

La FTC es la agencia principal que regula la comunicación de marketing en Estados Unidos, y realiza esfuerzos especiales para acabar con los casos de prácticas injustas o engañosas. Conjuntamente con los tribunales, la FTC y otros organismos gubernamentales regulan a la mayoría de las empresas e industrias en Estados Unidos. La FTC regula casos de prácticas fraudulentas dirigidas a consumidores individuales, así como conflictos entre empresas. Mediante el uso de órdenes de consentir, quejas administrativas, órdenes de cesar y desistir y audiencias del pleno de la comisión, la FTC da a conocer sus conclusiones y fallos a las partes interesadas. Las medidas ordenadas por los tribunales y los programas de publicidad correctiva se utilizan en los casos más graves. Los fallos de regulación del comercio aplican cuando toda una industria es culpable de una infracción.

La ética y la moral son los principios fundamentales que se usan para guiar las actividades de una persona en el mundo del comercio. La moral comprende las creencias o principios que tienen las personas en relación con lo que es bueno o malo. La ética comprende principios morales que sirven como lineamientos tanto para individuos como para organizaciones. Las inquietudes

éticas y morales afectan las actividades y la comunicación de marketing.

Algunas de las quejas más comunes sobre la publicidad incluyen cuestiones relacionadas con el materialismo y el consumo excesivo. Además, hay críticas en cuanto a que la publicidad perpetúa los estereotipos, presenta productos peligrosos, envía mensajes ofensivos, es engañosa y se dirige injustamente a los niños. Cada uno de estos problemas exige consideración de cualquiera que se involucre en la profesión.

Los programas de marketing también están sujetos a preocupaciones éticas. Se han sometido a escrutinio la infracción de marca, el marketing médico cuestionable y los programas de publicidad, tácticas de empresa a empresa y programas de marketing de Internet. Las respuestas a estas críticas son responsabilidad de la alta dirección, del departamento de marketing y del personal de relaciones públicas.

Existen varios marcos y lineamientos éticos. Las personas que trabajan en el campo de marketing se pueden guiar por conceptos relacionados con la responsabilidad social. Además, se ofrecen programas de ética consistentes en capacitación ética, códigos de ética y sistemas de consultoría ética, a quienes enfrentan dilemas o desean plantear preguntas.

Los temas de legalidad y moralidad también están presentes en el ámbito internacional. Cada uno de estos campos se complica por los diferentes organismos jurídicos y los puntos de vista éticos de las diferentes naciones. Las empresas que desean expandirse internacionalmente deben estar conscientes de estas diferencias para buscar la manera de responder a ellas.

## TÉRMINOS CLAVE

**administración ética (o ilustrada)** Es el argumento de que se puede y se debe confiar en que los gerentes crearán un entorno ético con un sentido claro del bienestar de empleados y clientes.

**anuncios correctivos** Anuncios que devuelven a los consumidores a un estado neutral, de manera que los consumidores pueden tener una vez más las creencias que tenían antes de exponerse a un anuncio falso o engañoso.

**Comisión Federal de Comercio (FTC)** Organismo federal que regula la comunicación de marketing.

**confirmación** Implica que las empresas deben ser capaces de probar o respaldar todas las aseveraciones que hacen en su comunicación de marketing.

**derecho** Lineamientos gubernamentales respecto a lo que se considera bueno y malo, así como lo que resulta aceptable o no dentro de una zona geográfica.

**enfoque de derechos** Es una forma de tomar decisiones que se basa en la convicción de que cada persona tiene derechos fundamentales que deben respetarse y protegerse.

**enfoque de justicia** Método de toma de decisiones que se basa en tratar a todas las personas de manera justa y equitativa.

**ética** Principios morales que sirven como lineamientos tanto para particulares como para organizaciones.

**exageración publicitaria** Es cuando una empresa hace una declaración exagerada sobre sus productos o servicios sin hacer un intento descarado de engañar o desorientar.

**fallo de regulación del comercio** Conclusiones que implican a toda una industria en casos de prácticas injustas o engañosas.

**hedonismo** Filosofía de vida que busca maximizar el placer y minimizar el dolor.

**homeostasis** El anhelo natural de equilibrio.

**individualismo** Es el grado hasta el cual la sociedad valora las metas personales, autonomía personal, privacidad sobre lealtad al grupo, compromiso con las normas grupales, participaciones en actividades colectivas, cohesión social y socialización intensa.

**infracción de marca** Se produce cuando una empresa crea un nombre de marca que se parece mucho a una marca popular o exitosa.

**mano invisible del mercado** Es el argumento de que la competencia elimina cualquier producto o práctica corporativa que sea nociva e inapropiada.

**moral** Creencias o principios que tienen los individuos en relación con lo que es bueno o malo.

**orden de consentimiento** Directiva emitida cuando la FTC cree que ha ocurrido una infracción.

**perspectiva del deber gubernamental** Es el argumento de que el gobierno debe emitir leyes y crear organismos de regulación para dar énfasis a la ética y a la responsabilidad social.

**queja administrativa** Procedimiento formal parecido a un juicio ante un juez de lo administrativo en relación con un cargo levantado por la FTC.

**religiones** Sistemas de creencias.

**responsabilidad social** Es la obligación que tiene una organización de ser ética, responsable y sensible a las necesidades de los miembros de la organización, así como de la sociedad en general.

**utilitarismo** Medio para tomar decisiones que se basa en lo que constituye el mayor bien para el mayor número de personas.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. Mencione a los organismos gubernamentales que supervisan los programas de marketing.
2. ¿Qué rol desempeñó la Enmienda Wheeler-Lea en la regulación de las prácticas de publicidad?
3. ¿Cuándo un anuncio o mensaje se vuelve falso o engañoso?
4. ¿Qué es la exageración publicitaria? ¿Debe una empresa usarla mucho en sus anuncios? ¿Por qué?
5. ¿Qué significa confirmación? ¿Cómo sabe una empresa que ha pasado la prueba de confirmación de un anuncio?
6. ¿Cuáles son los cuatro grupos que pueden desencadenar una investigación de la Comisión Federal de Comercio?
7. ¿Cuáles son los pasos del proceso cuando la FTC investiga una queja de publicidad falsa o engañosa?
8. ¿Qué es una orden de consentimiento?
9. ¿Qué es una queja administrativa?
10. ¿Cuál es el propósito de un anuncio correctivo?
11. ¿Qué es un fallo de regulación del comercio? ¿En qué difiere de otras decisiones de la FTC?
12. ¿Qué relación hay entre el Council of Better Business Bureaus y la National Advertising Division?
13. ¿Cuál es la función principal del National Advertising Review Board?
14. ¿Cómo funciona la Children's Advertising Review Unit?
15. Defina ética y moral.
16. Identifique los tipos de quejas éticas que se plantean en relación con la publicidad.
17. ¿Qué es infracción de marca?
18. ¿Qué tipos de cuestionamientos éticos se han presentado en relación con el marketing y la publicidad médicos?
19. Describa los problemas éticos asociados con el marketing de Internet.
20. Describa cuatro marcos éticos tratados en este capítulo.
21. Defina responsabilidad social. ¿Cuáles son las tres perspectivas sobre la responsabilidad social que se describen en este capítulo?
22. Mencione los tres tipos de programas de ética que pueden usarse para ayudar a los profesionales de marketing a hacer frente a los retos morales.

## EJERCICIOS DE PENSAMIENTO CRÍTICO

### Preguntas para análisis

1. Cuando las empresas etiquetan los productos alimenticios, la línea divisoria entre la promoción del producto y la verdad del contenido es muy tenue. Las frases como “bajo en sodio”, “libre de grasas”, “sin azúcar”, y “dietético” pueden dar la impresión de que el alimento es saludable, pero no revelan toda la verdad. ¿Con qué frecuencia lee usted las etiquetas de los empaques y realiza compras con base en el contenido de dichas etiquetas? La próxima vez que vaya a comprar, examine varias etiquetas que tengan alguna de las palabras identificadas antes en esta pregunta y compárela con otras marcas. ¿En realidad contiene menos que la marca competidora?
2. Vuelva a leer la sección “Engaño frente a exageración publicitaria”. Busque tres anuncios que crea son ejemplos de engaño o de exageración publicitaria. ¿Es difícil distinguir entre ambos? ¿Cuándo un anuncio deja de ser exageración publicitaria y se vuelve engañoso?
3. Una de las industrias que la FTC vigila con mucha atención es la industria de productos para bajar de peso. Busque tres anuncios de revistas, periódicos o televisión que se relacionen con adelgazar. ¿Qué aseveraciones contienen? ¿Cree usted que las aseveraciones son veraces y legítimas? ¿Cómo puede distinguir, como consumidor, entre lo que es verdad y lo que es engañoso?
4. La publicidad dirigida a los niños es siempre un tema candente entre padres de familia y educadores. Muchos creen que la publicidad se dirige injustamente a los niños y crea deseos materialistas. Cuando el niño tiene 3 años, ya conoce muchas marcas de productos, como McDonald's. ¿Qué opina usted de la publicidad para niños? ¿La normativa actual es suficiente, o debería ser más estricta?
5. Una de las críticas de la publicidad es que provoca que la gente compre más de lo que puede pagar. Cada año, un gran número de personas en Estados Unidos se declara en quiebra, a menudo por haber gastado excesivamente. ¿Está usted de acuerdo en que la publicidad hace que la gente compre más de lo que puede pagar, o la publicidad sólo responde al deseo materialista de los individuos? Defienda su respuesta.
6. La publicidad aumenta el costo de los bienes y servicios, pero una defensa común es que la publicidad proporciona a la gente

conocimiento sobre la disponibilidad de los productos, lo cual permite a los consumidores tomar decisiones más inteligentes. ¿Cree usted que ésta sea una defensa válida de la publicidad? ¿Por qué? ¿Qué otra defensa podría ofrecer para apoyar por qué la publicidad es importante?

7. Piense en los anuncios que ha visto u oído recientemente e identifique uno que le parezca ofensivo. ¿Por qué le parece ofensivo? ¿Por qué cree que el anunciante publicó el anuncio si es ofensivo? ¿Cree usted que los anuncios ofensivos pueden ser eficaces? ¿Por qué?
8. ¿Qué opinión tiene de la publicidad de bebidas alcohólicas y tabaco? ¿Deben las empresas de bebidas alcohólicas y productos de tabaco gozar de la misma libertad para anunciarse que otros fabricantes de productos? ¿Cree usted que es un peligro para los niños ver anuncios de bebidas alcohólicas y tabaco, y que esto influye en el deseo de usar estos productos?
9. Usar temas relacionados con el sexo para vender productos es otra área que muchos consumidores consideran ofensiva. Localice dos anuncios impresos o de televisión que sean de índole eminentemente sexual, uno que considere ofensivo y otro que considere apropiado. ¿Qué hace la diferencia? ¿Hay muchos anuncios que utilicen temas sexuales? ¿Por qué?

10. Sin duda ha visto anuncios de abogados y profesionales médicos. Dé su opinión sobre estos anuncios. ¿Cree usted que los anuncios de abogados sólo aumentan el número de demandas judiciales y quiebras? ¿Por qué se anuncian profesionales como médicos y dentistas? ¿Afecta esto su opinión sobre el profesionalismo de estos especialistas? ¿Por qué?
11. La figura 14.8 identifica cuatro marcos éticos. Aunque cada marco tiene sus méritos, ¿por cuál se inclina usted o en cuál cree más? ¿Por qué? Analice los otros tres marcos en términos de su propia visión filosófica de la vida.
12. En la figura 14.9 se presentan tres modelos clásicos de responsabilidad social. ¿Cuál cree usted que sea el mejor modelo? Analice cada uno por cuanto se refiere a su comprensión del entorno de negocios actual en Estados Unidos.
13. ¿Cree usted que la ética se aprende o que es algo que cada persona posee internamente? ¿Qué pueden hacer las empresas, si acaso, para que sus empleados sean más éticos? ¿Por qué se ha visto tanta corrupción en el mundo empresarial de Estados Unidos? ¿Qué medidas propone usted para frenar esta corrupción?

## EJERCICIOS DE APRENDIZAJE INTEGRADO

1. La FTC es el principal organismo federal que supervisa la publicidad y comunicación relacionada con el marketing. Visite el sitio Web en [www.ftc.gov](http://www.ftc.gov). ¿Qué tipo de información se halla disponible para los consumidores? ¿Y para las empresas? Seleccione uno de los titulares y escriba un informe breve acerca del contenido del artículo.
2. El Bureau of Consumer Protection de la FTC trabaja para los consumidores con el fin de prevenir fraudes, engaños y prácticas comerciales injustas en el mercado. Visite el sitio Web de la FTC en [www.ftc.gov](http://www.ftc.gov) y entre en la sección “Consumer Protection”. ¿Qué información se halla disponible? Busque un artículo o suceso reciente en el sitio Web y escriba un informe breve. ¿Cómo protege a los consumidores el Bureau of Consumer Protection de la FTC?
3. Visite el sitio Web de la FTC en [www.ftc.gov](http://www.ftc.gov). Acceda a cada uno de los siguientes temas del sitio. ¿Qué tipo de información contiene cada sección? ¿Por qué es importante?
  - a. Competencia.
  - b. Economía.
  - c. Política.
4. Una de las principales funciones de la FTC es investigar las posibles prácticas falsas y engañosas de publicidad y marketing. Visite el sitio Web de la FTC en [www.ftc.gov](http://www.ftc.gov). Vaya a la sección “Actions”. Lea toda la lista de medidas que se han tomado recientemente. Seleccione dos que le parezcan interesantes. Revise los casos y escriba un informe breve de cada caso. ¿Cuáles fueron los resultados de la investigación de la FTC?
5. Visite el sitio Web de la FTC en [www.ftc.gov](http://www.ftc.gov). Vaya a la sección “News”. Lea la lista de medidas que se han tomado recientemente. Seleccione dos que le parezcan interesantes. Revise los casos y escriba un informe breve de cada caso. ¿Cuáles fueron los resultados de la investigación de la FTC?
6. El Council of Better Business Bureaus es una organización industrial importante para empresas y consumidores. Visite el sitio Web en [www.cbbb.org](http://www.cbbb.org). ¿Qué tipo de información se ofrece? ¿Cómo puede el CBBB ayudar a los consumidores? ¿Cómo puede beneficiar a las empresas?
7. Visite el sitio Web del Council of Better Business Bureaus en [www.cbbb.org](http://www.cbbb.org). Vaya a la sección “Consumer”. ¿Qué tipos de información se ofrecen? Describa brevemente cada componente de la sección Consumer del sitio Web y cómo beneficia a los consumidores.
8. Visite el sitio Web del Council of Better Business Bureaus en [www.cbbb.org](http://www.cbbb.org). Vaya a la sección “Business”. ¿Qué tipos de información se ofrecen? Describa brevemente cada componente de la sección Business del sitio Web y cómo beneficia a las empresas.
9. Visite el sitio de la National Advertising Division (NAD) de Better Business Bureau en [www.nadreview.org](http://www.nadreview.org). Examine los casos recientes que NAD ha investigado. Seleccione dos que le

parezcan interesantes. Escriba un informe sobre cada caso, analizando los problemas y las conclusiones a las que llegó NAD.

10. Visite el sitio de la Children's Advertising Review Unit (CARU) de Better Business Bureau en [www.caru.org](http://www.caru.org). Examine los casos recientes que CARU ha investigado. Seleccione dos que le parezcan interesantes. Escriba un informe sobre cada

caso, analizando los problemas y las conclusiones a las que llegó CARU.

11. Proteger la privacidad de los niños es una función importante de la Children's Advertising Review Unit (CARU). Visite el sitio [www.caru.org](http://www.caru.org). Vaya al componente "Privacy Program". Analice la información que se halla disponible. ¿Cómo protege esto a los niños? ¿Cómo beneficia a los padres?

## PROYECTO DEL ESTUDIANTE

### Rincón creativo

Solidax ADX se desarrolló en Estados Unidos en 2005 y en fechas recientes, el Weight Loss Institute lo clasificó como el mejor producto para bajar de peso que existe en el mercado. Solidax ADX se basa en sinefrina, picolinato y pirovato, y tiene el propósito de suprimir el apetito y aumentar el metabolismo y el gasto calórico. No tiene efectos negativos sobre el sistema nervioso central, como ocurre con otras píldoras de dieta comparables. En estudios controla-

dos en laboratorio de pérdida de peso en seres humanos se ha comprobado que los ingredientes que contiene Solidax son eficaces.<sup>20</sup>

Preocupados por las recientes investigaciones de la FTC sobre publicidad falsa y engañosa de marcas competidoras, los fabricantes de Solidax ADX desean un anuncio impreso que sea eficaz, pero que no esté sujeto a investigaciones de la FTC. Con base en la información proporcionada, diseñe un anuncio impreso de Solidax ADX.

## CASO 1 SEGURIDAD EN EL CIELO

Todo profesional de marketing debe tener conocimiento de la naturaleza de las garantías. Dos variedades son las garantías explícitas y las garantías implícitas. Una garantía explícita especifica claramente las condiciones bajo las cuales se garantiza un bien o servicio. Por ejemplo, la acostumbrada “garantía de devolución del dinero” dice que si el cliente no está satisfecho, puede devolver el producto y obtener el reembolso completo de lo que pagó. Otros productos establecen condiciones, como cuando la garantía de un neumático ofrece protección sólo “bajo condiciones rutinarias de manejo”.

La segunda forma, una garantía implícita, aplica a todas las formas de comercio y significa que todos los productos que se venden funcionan si se usan correctamente y sin riesgos. En 2008, Southwest Airlines, que había disfrutado de una reputación prácticamente impecable, recibió noticias devastadoras: la Administración Federal de Aviación (FAA, por sus siglas en inglés) acusó a la empresa de “no seguir la normativa que tiene el propósito de proteger a los pasajeros y a la tripulación”, según Nicholas A. Sabatini, administrador adjunto de seguridad de aviación de la FAA, en una declaración por escrito. James Oberstar, congresista de Minnesota, caracterizó la infracción así: “El resultado de las fallas de inspección y el no haber hecho cumplir la normatividad significan que algunos aviones han volado en condiciones peligrosas, no aptas para la navegación aérea, poniendo en riesgo vidas”.

Los documentos de queja fueron preparados por dos inspectores de seguridad de la FAA, que solicitaron que se les considerara como informantes al Comité de Transporte e Infraestructura de la Cámara. Se citó a los dos inspectores para que comparecieran a testificar. Éstos aseguraron que los directivos de la FAA estaban enterados de las fallas de seguridad en Southwest, pero decidieron permitir que la línea aérea llevara a cabo las revisiones de seguridad dentro de un programa más espaciado, porque “sacar un avión de servicio habría afectado negativamente el programa de vuelos de Southwest Airlines”. Uno de los inspectores de la FAA que solicitó condición de informante acusó que un gerente de la FAA “permitió la operación de esos aviones inseguros de manera que proporcionaba alivio” a la aerolínea, a pesar de que había clientes a bordo.

El informe señalaba que las inspecciones de seguridad que la línea aérea había omitido o retrasado eran obligatorias después de dos colisiones y un incidente fatales, todos relacionados con aviones Boeing 737, el único tipo de avión que Southwest usa. Los documentos revelaron que se permitió que 70 jets de Southwest volaran después del plazo establecido para las inspecciones obligatorias del timón de dirección. La queja también señalaba que otros 47 jets de Southwest siguieron volando después de haberse vencido el plazo establecido para las inspecciones de grietas en el fuselaje o “piel” de los aviones.

En un caso, un inspector de la FAA en el taller de mantenimiento de Southwest Airlines detectó una grieta en el fuselaje de uno de los aviones 737 y se lo notificó a la aerolínea. El inspector buscó en los registros de seguridad y descubrió que había docenas de aviones que no habían cumplido con los plazos establecidos para las inspecciones obligatorias. En un comunicado de prensa posterior, la FAA informó que Southwest operó 46 Boeing 737 en casi 60,000 vuelos entre junio de 2006 y marzo de 2007 aunque no había cumplido con la directiva de la



Fuente: Cortesía de © Dorling Kindersley.

Las preocupaciones por la seguridad en Southwest se extendieron a otras líneas aéreas importantes.

FAA que exige revisiones constantes de las áreas del fuselaje para detectar grietas por fatiga.

La FAA emprendió acciones para que se impusiera una multa civil de 10.2 millones de dólares a Southwest. La queja decía que presuntamente la empresa había operado 46 aviones sin realizar las inspecciones obligatorias de grietas en el fuselaje. Estos mismos tipos de grietas se han relacionado con aviones que se estrellan y otros problemas en varios casos.

Por supuesto, este tipo de acción legal provocó una gran intranquilidad en el liderazgo de Southwest. La empresa tenía una reputación sólida de amabilidad, atención al cliente y personal dedicado y leal. Las noticias de que se había puesto en riesgo tanto a empleados como a clientes crearon, indudablemente, serias preocupaciones.

El equipo directivo de la línea aérea preparó una declaración que decía: “Southwest Airlines descubrió el área de inspecciones no realizadas, informó del hecho a la FAA y volvió a inspeccionar oportunamente todos los aviones potencialmente afectados en marzo de 2008. La FAA aprobó nuestras medidas y consideró el asunto cerrado en abril de 2008”. Los líderes de la empresa también prometieron plena cooperación con la investigación.

**Fuente:** Drew Griffin and Scott Bronstein, “Records: Southwest Airlines Flew Unsafe Planes” ([CNN.com/2008/US/03/06/southwest\\_planes/index.html](http://CNN.com/2008/US/03/06/southwest_planes/index.html), se ingresó a la página el 12 de marzo de 2008).

1. ¿Cuáles son las fallas legales y éticas en este caso?
2. Explique cómo aplican a este incidente los tres puntos de vista de la responsabilidad social.
3. ¿Qué debe hacer el equipo de liderazgo de Southwest Airlines para reparar el daño causado a la reputación de la empresa?
4. ¿Cómo deben responder los departamentos de marketing y relaciones públicas de Southwest a este incidente?

CASO  
2

## CRAIG'S LIST: COMUNIDAD Y CONTROVERSIA

En 1995, Craig Newmark, un emprendedor ingeniero de software, creó una lista de correo electrónico para amigos y compañeros de trabajo. En esa época, era empleado de Schwab, tras haber realizado proyectos con varias otras empresas en los departamentos de informática. En 1999, Craig Newmark se jubiló y comenzó a trabajar de tiempo completo en el sitio Web Craig's List.

La intención original de la página era ayudar a la gente a encontrar trabajo, vivienda, productos, servicios, romance, actividades locales y consejos, es decir, prácticamente todo. En la actualidad, el sitio tiene anuncios clasificados y foros locales en más de 450 ciudades en todo el mundo. En 2008, Craig's List registraba más de 9,000 millones de visitantes al mes.

En 2000, un nuevo director general asumió el control de la organización: Jim Buckmaster. Buckmaster ha sido descrito como comunista, anarquista social y líder contra el establishment. Ha sido condenado por muchos, incluso por el hoy difunto ministro Jerry Falwell, en una transmisión de televisión a nivel nacional en el canal Fox.

¿Cuál es la razón de ese alto nivel de antipatía hacia una organización relacionada con eBay (25 por ciento de propiedad)? ¿Por qué la frustración con un foro que sirve para encontrar una casa o conseguir empleo? La respuesta puede hallarse dentro de la propia comunidad.

Aunque Craig's List tiene cuidado de no incurrir en actividades ilegales, como el acoso cibernético, el robo de identidad

y la prostitución, ha sido usado para facilitar algunos de estos delitos. Por ejemplo, una mujer usó Craig's List para buscar un asesino a sueldo para ejecutar a su esposo.

Incluso después de resolver estos problemas, muchos se quejan de que parte del contenido de Craig's List es explícitamente sexual, escatológico, ofensivo, gráfico, de mal gusto o nada gracioso. El sitio reconoce que así es.

Al mismo tiempo, Craig's List participa en trabajo comunitario, da donativos a la beneficencia y sirve como recurso para organizaciones sin fines de lucro. La misión de la empresa incluye una declaración acerca de "ayudar a la gente a ayudar".

1. ¿Cómo afectan las leyes y reglamentaciones asociadas con el marketing a una organización como Craig's List?
2. ¿Deben crearse otras leyes para regular los sitios Web de comunidades sociales, como Craig's List? De ser así, ¿de qué tipo?
3. ¿Cuáles son las implicaciones morales de un sitio Web que da cabida a arreglos para actividades éticamente cuestionables, como encuentros sexuales de personas casadas con parejas que no son sus cónyuges?
4. ¿Cómo aplican los conceptos relativos a la responsabilidad social a una organización como Craig's List?

## NOTAS

1. [www.nutrition.about.com](http://www.nutrition.about.com), [www.conagra-foods.com](http://www.conagra-foods.com), [www.mcdonalds.com/](http://www.mcdonalds.com/), [www.foodproductdesign.com](http://www.foodproductdesign.com), [www.fritolay.com](http://www.fritolay.com) y [www.nlm.nih.gov](http://www.nlm.nih.gov). Se ingresó a todas las páginas el 13 de marzo de 2008.
2. "Broadcasters Breach Kids Rules", *Marketing Magazine* 109, número 35 (1 de noviembre de 2004), p. 4.
3. Bart Lazar, "This Column Is the Best One You'll Ever Read", *Marketing News* 38, número 13 (15 de agosto de 2004), p. 8.
4. Gary D. Hailey y Jeffrey D. Knowles, "Claiming Sufficient Substantiation Is No Easy Task", *Response* 13, número 4 (enero de 2005), p. 50.
5. "KFC's Claims That Fried Chicken Is a Way to 'Eat Better' Don't Fly", *Federal Trade Commission* ([www.ftc.gov/opa/2004/06/kfc-corp.htm](http://www.ftc.gov/opa/2004/06/kfc-corp.htm)), se ingresó a la página el 30 de junio de 2002.
6. "FTC Takes Aim at Another Credit Counseling Firm", *Mortgage Servicing News* 8, número 7 (agosto de 2004), p. 21.
7. "Body Wise International to Pay \$3.5 Million to Settle Federal and State Deceptive Advertising Charges", *Federal Trade Commission* ([www.ftc.gov](http://www.ftc.gov)), se ingresó a la página el 20 de septiembre de 2005).
8. Debbi Mack, "FTC Use of Corrective Advertising Upheld", *Corporate Legal Times* 10, número 108 (noviembre de 2000), p. 80.
9. Cecilia Gardner, "Industry Insight", *National Jeweler* 99, número 17 (1 de septiembre de 2005), p. 20.
10. Loraine Debonis, "FTC Sends Issuers a Message: Adequately Disclose Card Fees", *Cards & Payments* 20, número 5 (mayo de 2007), pp. 16-17.
11. Jennifer Webb, "Bausch & Lomb Agrees to Alter Contact Lens Solution Ad Claims", *Ophthalmology* 32, número 23 (1 de diciembre de 2007), p. 4.
12. *Ibid*; Jim Edwards, "NAD a Not-So Challenging Forum for Ad Challengers", *Brandweek* 45, número 45 (13 de diciembre de 2004), p. 5.
13. "Minute Maid Complains, But NARB Forces Change", *Advertising Age* 68, número 15 (14 de abril de 1997), p. 51.
14. "NARB Sends Winn-Dixie Complaint to FTC", *Advertising Age* 67, número 52 (23 de diciembre de 1996), p. 2.
15. Jim Edwards, "Barbie Reaches for Her Lawyers", *Brandweek* 47, número 20 (15 de mayo de 2006), p. 42.
16. Wayne Keeley, "Toys and the Truth", *Playthings* 106, número 2 (febrero de 2008), p. 8.
17. Mary Pipher, *The Shelter of Each Other*, (Nueva York: Ballantine Books, 1996).
18. Internet Marketing Register ([www.marketing-register.com](http://www.marketing-register.com)), se ingresó a la página el 28 de febrero de 2005).
19. *ABC Nightly News*, 30 de mayo de 2002.
20. [www.weight-loss-institute.com/products/solidax\\_adx.html](http://www.weight-loss-institute.com/products/solidax_adx.html), se ingresó a la página el 23 de marzo de 2008.



# Evaluación de un programa integral de marketing

## Objetivos del capítulo

Después de leer este capítulo, usted podrá responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué aspectos deben tomarse en cuenta para evaluar un programa de CIM?
- ¿Cuándo se evalúan los mensajes de publicidad?
- ¿En qué difieren las evaluaciones de los mensajes de las medidas de las respuestas de comportamiento?
- ¿Por qué es importante examinar la calidad de los esfuerzos de relaciones públicas?
- ¿Qué tipos de variables o elementos de largo plazo deben tomarse en cuenta para evaluar un programa de CIM?

## PRUEBAS PRELIMINARES DE EFICACIA

### El nuevo mundo de tecnología avanzada del diseño publicitario

Durante muchos años, la gerencia y los especialistas de marketing han sabido que la forma más sencilla de arreglar muchos problemas es previniendo que ocurran. El razonamiento que se usa es la analogía del “cohete”: si el cohete se desvía de su rumbo en los primeros minutos después del lanzamiento, se alejará mucho más del rumbo trazado a medida que el viaje continúa. Una corrección al principio del vuelo vuelve a poner al cohete en la dirección correcta y el viaje procede sin contratiempos.

Lo mismo ocurre con el diseño publicitario. Si el anuncio se desvía del rumbo al principio, la empresa gasta dinero en desarrollar una campaña que está destinada al fracaso desde el primer momento. Un nuevo método para lograr que los anuncios sean más eficaces consiste en someterlos a una serie de pruebas preliminares antes de que comience realmente la campaña. Decision Analyst es una de las principales empresas internacionales de marketing en el mundo de las pruebas de publicidad.

Un programa que usa la empresa se basa en investigaciones en Internet. Se llama CopyScreen. Para probar un anuncio, se selecciona una muestra de entre 200 y 300 consumidores de la audiencia objetivo, que se identifican en Internet. Se les muestran versiones preliminares de los anuncios impresos y se les pide su opinión en cuatro áreas: 1) valor de atención, 2) valor de Internet, 3) propensión a comprar, y 4) reconocimiento de marca. Se asignan puntuaciones matemáticas a las respuestas y se genera un total para el anuncio examinado. Los anuncios que rebasan una puntuación establecida como límite se consideran apropiados para seguir desarrollándolos.

Los anuncios que avanzan a la siguiente etapa se pueden probar con otro programa llamado CopyCheck. Este programa proporciona información más específica sobre la probable eficacia del anuncio. Las preguntas que CopyCheck trata de responder incluyen:

1. ¿El anuncio captará la atención del espectador?
2. ¿El nombre de marca se notará y recordará?
3. ¿El anuncio aumenta el interés del consumidor por comprar la marca?

Fuente: Cortesía de Summer Bradley.



4. ¿El anuncio activa la intención de comprar?
5. ¿El nombre de marca es recordable?
6. ¿Cuáles son las ideas esenciales del anuncio?
7. ¿Qué le falta al anuncio? (Por ejemplo, ¿qué les gustaría saber a los espectadores?)
8. ¿Qué les gusta del comercial a los espectadores?
9. ¿Qué no les gusta del comercial a los espectadores?
10. ¿Cómo se podría mejorar el comercial?

Decision Analyst proporciona información sobre el anuncio aproximadamente una semana después de que el anunciante compra el programa CopyCheck. Este tipo de programa da dos ventajas importantes a la empresa que prepara el anuncio. Primera, no se desperdicia dinero en anuncios ineficaces. Segunda, los anuncios finales tienen muchas más probabilidades de estimular la respuesta deseada.

Decision Analyst también proporciona información sobre el potencial de eficacia de un anuncio terminado, así como pruebas de recordación de anuncios que se han publicado. Incluso un cohete que está “en órbita” necesita que de vez en cuando se ajuste el rumbo.

El uso de computadoras, Internet y técnicas de investigación más complejas han hecho posible que muchas empresas gasten su presupuesto de publicidad de manera más acertada. En un mundo donde se pide a los departamentos de marketing y a los ejecutivos de cuenta de publicidad que produzcan resultados tangibles, el uso de estos tipos de programas seguramente aumentará.<sup>1</sup>

”

## PERSPECTIVA GENERAL

**J**ohn Wanamaker, famoso propietario de una tienda de departamentos del siglo diecinueve, fue uno de los primeros en usar publicidad para atraer clientes a su tienda. Una vez comentó: “Sé que la mitad del dinero que gasto en publicidad se desperdicia, pero nunca puedo averiguar cuál mitad”. La evaluación de la eficacia de la publicidad se ha vuelto cada vez más difícil. En un entorno en el que los ejecutivos de las empresas exigen resultados mensurables, el reto para los ejecutivos de cuentas de publicidad y otros que preparan anuncios es ofrecer pruebas de que una campaña será exitosa *antes*

de que se lance, junto con pruebas adicionales *después* de que los anuncios se han publicado. Esto es comprensible, porque los líderes de las empresas tratan de asignar fondos de marketing de manera sensata. Una sola campaña de publicidad puede costar millones de dólares.

Para satisfacer esta creciente insistencia en la rendición de cuentas, los expertos en investigación y medios invierten más tiempo y energía en el desarrollo de medidas nuevas y más precisas del éxito. Estas medidas, conocidas como **métricas**, deben representar con precisión la eficacia de un plan de comunicación de marketing, lo que no es una tarea fácil.

Este capítulo final se dedica a los diversos métodos que se usan para evaluar los componentes de un programa de CIM. En el nivel más general, se pueden usar dos categorías amplias de herramientas de evaluación para evaluar los sistemas de CIM: evaluaciones de los mensajes y evaluaciones del comportamiento de los encuestados.

Las **técnicas de evaluación de mensajes** examinan el mensaje y el diseño físico del anuncio, cupón o pieza de marketing directo. Los procedimientos de evaluación del mensaje incluyen el estudio de los actores que aparecen en los anuncios, así como de las personas que hablan en los anuncios de radio. Un programa de evaluación de mensajes considera los componentes cognitivos asociados con un anuncio, como la recordación y el reconocimiento, así como las respuestas emocionales y de actitud.

Las **evaluaciones del comportamiento de los encuestados** se ocupan de las acciones visibles de los clientes, que incluyen las visitas a las tiendas, consultas o compras realizadas. Esta categoría contiene técnicas de evaluación que se miden con cifras, como el número de cupones que se canjean, el número de visitas que recibe un micrositio y los cambios en las ventas.

El énfasis en proporcionar pruebas convincentes de que la publicidad realmente funciona ha provocado un mayor énfasis en el comportamiento de los encuestados. Más ventas, aumentos en la circulación de clientes en las tiendas, un mayor número de visitas diarias en un sitio Web y otros resultados basados en cifras son aspectos que resultan atractivos para muchos gerentes. Al mismo tiempo, tanto las evaluaciones de los mensajes como las respuestas de comportamiento deben usarse para ayudar al gerente de marketing y al equipo de publicidad a generar resultados de corto plazo y lograr el éxito a largo plazo.

Este anuncio de Lafayette House podría probarse usando una técnica de evaluación del mensaje o una técnica de comportamiento de los encuestados.

## CORRESPONDENCIA ENTRE LOS MÉTODOS Y LOS OBJETIVOS DE CIM



Deben elegirse métodos de evaluación que correspondan a los objetivos que se desea medir.<sup>2</sup> Cuando el objetivo de una campaña de publicidad es aumentar el interés de los clientes y la recordación de una marca, lo que debe medirse es el nivel de conciencia del cliente. Normalmente, esto significa que el equipo de marketing mide la conciencia antes y después de publicar los anuncios. Este procedimiento se conoce comúnmente como análisis de *prueba preliminar* y *prueba posterior*. En otras ocasiones, los objetivos varían. Por ejemplo, las tasas de canje miden el éxito de una campaña que ofreció cupones, lo que significa que lo que se está probando es el comportamiento (compra), más que el proceso cognitivo (recordación). Las tasas de canje revelan cuántos productos se compraron, con y sin cupones.

Existen varios niveles que se usan para analizar un programa de publicidad o CIM, que incluyen los siguientes:

- Resultados de corto plazo (ventas, tasas de canje).
- Resultados de largo plazo (conciencia de marca, lealtad a la marca, valor capital de marca).
- Conciencia específica del producto.
- Conciencia de toda la empresa.
- Respuestas afectivas (simpatía por la empresa e imagen de marca positiva).

Recuerde que la tentación es dar demasiada importancia al primer factor, los resultados de corto plazo, sin considerar el impacto a largo plazo de una campaña o programa de marketing. La empresa debe mantener una voz constante en las campañas a través del tiempo. Por ejemplo, considere la publicidad de Budweiser. Muchos anuncios alcanzaron éxito a corto plazo porque eran graciosos. Anheuser-Busch ha mantenido una voz fuerte y uniforme mediante el uso del humor para promover productos, desde las ranas y lagartijas de Budweiser hasta el equipo “Whazzup”, la campaña “True” y los anuncios de radio más recientes que glorifican los hábitos y ocupaciones excéntricos.

En vista de las metas globales de marketing y publicidad, el gerente de marketing considera las diversas opciones para evaluar la publicidad. Es útil pensar en los procedimientos de evaluación antes de lanzar una campaña en particular. Luego, un anuncio colocado en una publicación especializada puede contener un número de código, un número de teléfono especial, o un micrositio especial de Internet que se usa para dar seguimiento a las respuestas de una campaña determinada. En cupones, regalos y otras promociones de venta, se imprimen números de códigos en cada artículo para identificar la fuente.

Cuando se evalúa la eficacia de la publicidad, la fecha u hora en que apareció el comercial puede ser importante. Para examinar una campaña de anuncios en *banners* de Internet, es necesario llevar el control de las consultas o visitas asociadas con el *banner*. Del mismo modo, la fecha en que una revista llega a los puestos de periódicos y cuándo reciben los suscriptores sus ejemplares son aspectos importantes que se usan para evaluar los anuncios de revistas.

En general, una planeación cuidadosa antes de iniciar un programa de CIM facilita la evaluación de la campaña y la vuelve más precisa. Al mismo tiempo, la evaluación de un anuncio específico o pieza de marketing es difícil, porque hay muchos factores que afectan el resultado que se mide. Por ejemplo, un comerciante minorista puede publicar una serie de anuncios en periódicos y radio con el fin de aumentar el tránsito de clientes en la tienda. Para conocer el impacto de los anuncios, el comerciante lleva un control del tránsito en la tienda antes, durante y después de la campaña publicitaria. Por desgracia, existen otros factores que pueden afectar el número de clientes, uno de ellos es algo tan simple como el clima. Si llueve dos días seguidos, es probable que el número de clientes disminuya. Además, el principal competidor de la tienda quizá haya organizado una venta especial de liquidación en el mismo periodo. Esto afectaría la circulación de clientes. Un programa de televisión, como el final de temporada de una serie muy popular, o incluso un programa especial en la escuela preparatoria de la localidad (ceremonia de graduación, presentación de una obra escolar), podría ejercer impacto. En otras palabras, hay muchos factores ajenos que pueden afectar los resultados. Al examinar un programa de publicidad es importante tomar en consideración dichos factores.

Recuerde también que un análisis específico no evalúa la influencia del impacto de un anuncio en la imagen de la empresa. A pesar de que el tránsito en la tienda haya sido bajo, el anuncio puede haberse almacenado en la memoria de largo plazo del comprador, lo que influye posteriormente. A la inversa, si el mismo anuncio fue torpe u ofensivo en cierto sentido, el propietario de la tienda puede creer que lo que afectó el resultado fue el clima en vez del diseño deficiente de la publicidad. En consecuencia, los líderes de las empresas deben tomar en cuenta tanto las consecuencias a corto plazo como las implicaciones a largo plazo al evaluar un programa de CIM.

## EVALUACIONES DE MENSAJES

La evaluación o prueba de la comunicación de publicidad ocurre en cada etapa del proceso de desarrollo. Esto incluye la etapa del concepto antes de producir el anuncio, en la cual la prueba consiste normalmente en solicitar la opinión de una serie de expertos o de personas “comunes y corrientes”.

Los anuncios se prueban después de finalizar la etapa de diseño, pero antes del desarrollo. Muchos anuncios de televisión se producen usando un *storyboard*, que es una serie de fotografías fijas o bocetos que describen la estructura del comercial. Después de producirlo, se pueden usar experimentos para evaluar el anuncio. En ese momento, se invita a un grupo de consumidores a observarlo en un ambiente tipo teatro. El anuncio de prueba se coloca entre un grupo de otros comerciales para disimularlo. Enseguida se pide a los espectadores que evalúen todos los anuncios (incluido el de prueba) para ver si produjo el efecto deseado.



YOU CAN'T RIDE OFF INTO THE SUNSET IF YOUR NEST EGG WON'T CARRY YOU. We're big believers in a long-term retirement plan based on objective financial advice. And in having a financial consultant who can help you every step of the way. To see whether your nest egg could benefit from such Midwestern horse sense, visit [agedwards.com](http://agedwards.com) or call 866-379-4243.

A.G. EDWARDS  
FULLY INVESTED IN OUR CLIENTS.

Fuente: Cortesía de A.G. Edwards, Inc.

Una planeación cuidadosa antes de lanzar una campaña puede ayudar a una empresa, como A.G. Edwards, a evaluar mejor la eficacia de la publicidad.

Método de evaluación de mensajes	Cuándo se usa normalmente la prueba
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Prueba de concepto.</li> <li>◆ Pruebas del texto publicitario.</li> <li>◆ Pruebas de recordación.</li> <li>◆ Pruebas de reconocimiento.</li> <li>◆ Pruebas de actitud y opinión.</li> <li>◆ Pruebas de reacción emocional.</li> <li>◆ Pruebas fisiológicas.</li> <li>◆ Análisis de persuasión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Antes del desarrollo del anuncio.</li> <li>◆ Etapas finales de desarrollo o anuncio terminado.</li> <li>◆ Sobre todo después de haber lanzado el anuncio.</li> <li>◆ Después de haber lanzado el anuncio.</li> <li>◆ En cualquier momento durante o después de desarrollo del anuncio.</li> <li>◆ En cualquier momento durante o después de desarrollo del anuncio.</li> <li>◆ En cualquier momento durante o después de desarrollo del anuncio.</li> <li>◆ Sobre todo después de haber lanzado el anuncio.</li> </ul>

**FIGURA 15.1**  
Técnicas de evaluación de mensajes y cuándo usarlas

Antes de lanzar una campaña, la agencia puede mostrar el anuncio en un área del *mercado de prueba*. Se usan varias herramientas para medir la calidad e impacto del anuncio. Estos instrumentos se presentarán con detalle más adelante en este capítulo. La etapa final de evaluación tiene lugar después de haber publicado la comunicación de marketing. La información recopilada en este momento ayuda a los líderes de la empresa y a la agencia de publicidad a evaluar lo que funcionó y lo que no. Estas conclusiones se usan en el desarrollo de campañas futuras.

Los líderes de la empresa emplean varios métodos para investigar el contenido del mensaje de un anuncio o comunicación de marketing. Estos métodos se presentan en la figura 15.1, junto con la información de cuándo se usa la técnica. Aunque la mayoría de los métodos se relacionan con los componentes verbales o escritos de la comunicación, las pistas periféricas también son importantes y deben formar parte de la evaluación del mensaje.

El esquema ideal de evaluación del mensaje depende de los objetivos del plan de comunicación. La mayoría de los investigadores de mercado emplean más de un método para asegurar que las conclusiones sean lo más precisas posible. Aunque cada herramienta de evaluación se analiza por separado en esta sección, en la mayoría de los casos se usa más de una. Además, como se mencionó antes, las pruebas preliminares y posteriores se utilizan normalmente para efectos de establecer comparaciones antes y después de haber publicado una serie de anuncios.

### Prueba del concepto

La **prueba del concepto** examina el contenido propuesto para un anuncio y el impacto que dicho contenido puede tener en los posibles clientes. Muchas agencias de publicidad realizan pruebas del concepto cuando desarrollan un anuncio o componente promocional. En Estados Unidos, el costo promedio de producir un anuncio de 30 segundos para televisión es de alrededor de 350,000 dólares.<sup>3</sup> Evidentemente, es más rentable probar un concepto en las primeras etapas del desarrollo de un anuncio, en lugar de hacerlo después de grabar el comercial. Si es necesario realizar cambios, es menos costoso efectuarlos durante la etapa de planeación que después de haber terminado el componente de marketing. Una vez que la comunicación de marketing queda concluida, los creativos y otros que trabajaron en la pieza experimentan una sensación de propiedad y se resisten a realizar cambios.

El procedimiento más común para probar un concepto es un grupo de enfoque. Los *grupos de enfoque* (*focus groups*) normalmente se componen de 8 a 10 personas que son representativas del mercado objetivo. Estas personas reciben un pago o algún incentivo financiero, como certificados de regalo, para persuadirlos a participar. En la mayoría de los casos, conviene usar empresas independientes de estudios de mercado para que realicen los grupos de enfoque. El objetivo es prevenir resultados sesgados. Es más probable que una empresa independiente informe que un cierto método publicitario no funcionó, que alguien que desarrolló el enfoque y tiene intereses creados en él.

El número de grupos de enfoque que se usan para estudiar una cuestión varía enormemente. Pueden ser hasta 50 grupos o uno solo. Las reacciones de los grupos de enfoque son muy diferentes. La composición del grupo y la manera en que se condujo en la sesión afectan los resultados. En consecuencia, es arriesgado basar una decisión en la opinión de un solo grupo de enfoque.

Como resultado de las pruebas del concepto, la agencia Newcomer, Morris & Young creó este anuncio.



Fuente: Cortesía de Newcomer, Morris & Young, Inc.

- ◆ Texto o componente verbal de un anuncio.
- ◆ Mensaje y su significado.
- ◆ Traducción del texto de un anuncio internacional.
- ◆ Eficacia de las pistas periféricas, como la colocación del producto en el anuncio y los accesorios utilizados.
- ◆ Valor asociado con una oferta o premio en un concurso.

**FIGURA 15.2**  
Ejemplos de componentes de un plan de marketing que pueden evaluarse con pruebas de concepto

Un anuncio humorístico puede parecer muy atractivo a un grupo y, sin embargo, otro podría discrepar o incluso pensar que es ofensivo. Una buena idea es analizar las respuestas de varios grupos para estudiar el impacto del humor en una serie de personas. Incluso las personas bien preparadas para dirigir este tipo de grupos experimentan resultados distintos debido a la composición del mismo, las preguntas que se plantean y el grado de formalidad de la sesión. Además, las opiniones de una persona pueden influir mucho en el resto del grupo. Por tanto, la mayoría de las agencias usan más de un grupo para asegurar resultados más confiables. Cuando varios grupos de enfoque diferentes llegan a la misma conclusión, el resultado es más confiable.

Como se destaca en la figura 15.2, existen varios componentes del plan de comunicación de marketing que pueden evaluarse con las pruebas de concepto. Por lo general, las evaluaciones se realizan usando pruebas de comprensión o reacción, o ambas. Las *pruebas de comprensión* se usan cuando se pregunta a los participantes del estudio el significado de una propuesta de comunicación de marketing. La idea es asegurar que los espectadores comprendan correctamente el mensaje. El moderador también puede explorar las razones por las que se interpretó mal el mensaje deseado.

Las *pruebas de reacción* se usan para determinar los sentimientos generales que suscita un elemento propuesto de marketing, sobre todo si la respuesta es negativa o positiva. Si el grupo de enfoque reacciona negativamente al concepto de un anuncio o texto publicitario propuesto, la agencia puede efectuar cambios antes de desarrollarlo. Es posible que el concepto publicitario se comprenda correctamente, pero suscite emociones negativas. Por tanto, explorar los sentimientos negativos ofrece información a los creativos para modificar el componente de marketing.

## Pruebas del texto publicitario

La segunda forma de evaluación del mensaje, las pruebas del texto publicitario, se usa cuando el elemento de marketing está terminado o en las etapas finales de desarrollo. Las **pruebas del texto publicitario** se diseñan para provocar respuestas al mensaje principal del anuncio, así como al formato utilizado para presentar el mensaje. En muchos anuncios de televisión, se realizan pruebas del texto publicitario usando un formato de *storyboard* o una versión grabada con miembros de la agencia, en vez de hacerlo con actores profesionales.

Dos técnicas comunes de prueba del texto publicitario son las pruebas de portafolio y las de audiovisuales. En ambas, el componente de marketing se coloca con otros anuncios. Una **prueba de portafolio** es una exposición de un conjunto de anuncios impresos, uno de los cuales es el anuncio que se desea evaluar. Una **prueba de audiovisuales** es una exhibición en teatro de un conjunto de anuncios de televisión, incluido el que se desea evaluar. Las personas que participan no saben cuál de los elementos está bajo escrutinio. Ambas técnicas imitan la realidad en el sentido que los consumidores normalmente están expuestos a múltiples mensajes, como cuando una estación de radio o televisión transmite una serie de comerciales en sucesión o cuando en una sola página aparece un conjunto de anuncios de periódico. Las pruebas también brindan a los investigadores la oportunidad de comparar el componente específico con otros mensajes de marketing. Para que estas técnicas produzcan resultados óptimos, es esencial que todas las piezas de marketing se muestren en la misma etapa de desarrollo (por ejemplo, un conjunto de *storyboards* o una serie de ofertas de cupones casi completas).

Las pruebas de texto publicitario pueden utilizar grupos de enfoque así como otros mecanismos de medición. Un anuncio o cupón que se encuentra en la última etapa de diseño puede probarse con una **técnica de interceptación en centros comerciales**. El método consiste en detener a los compradores. Se les pide que evalúen el elemento. La técnica de interceptación en centros comerciales puede incorporar un enfoque de portafolio. Para ello, se pide a los sujetos que examinen la pieza de marketing, que se encuentra mezclada entre otros 6 a 10 anuncios, cupones u otro tipo de comunicación de marketing. Este método es mejor que mostrar el elemento por sí solo. La desventaja de exhibir sólo un elemento es que la gente tiende a evaluarlo de manera más positiva que cuando se halla mezclado con otros. Las pruebas de comprensión y reacción se usan comúnmente en una situación de interceptación en centros comerciales.



A menudo se usa la técnica de interceptación en centros comerciales para probar el texto publicitario de anuncios y otros tipos de comunicación.

Las pruebas de audiovisuales se usan a menudo para evaluar comerciales de televisión. El anuncio de prueba se coloca entre otros dentro de un documental o un nuevo programa de televisión, como el episodio piloto de una nueva comedia o drama. La ventaja de usar un programa nuevo es que permite captar mejor el interés del sujeto. Al final del programa se pregunta a las personas que participan en el estudio por sus reacciones ante los anuncios. Para obtener resultados más válidos, quienes participan no deben saber qué anuncio se está probando.

Existe cierta controversia en torno de las pruebas de texto publicitario. En primer lugar, varios anunciantes y profesionales de marketing creen firmemente que las pruebas de texto publicitario dan preferencia a los métodos racionales y no toman en cuenta los métodos afectivos o conativos. Segundo, algunas personas creen que las pruebas de texto publicitario sofocan la creatividad que se necesita para producir anuncios que sobresalgan del montón. Recientemente se ha permitido a los creativos que trabajan para marcas como Nike, Volkswagen, Budweiser y Target que omitan la fase de pruebas del texto publicitario en el diseño de la publicidad y pasen directamente a la producción. La última razón que se aduce es que algunos líderes de la agencia creen que las pruebas de texto probablemente producirán mensajes publicitarios sobre beneficios del producto que son verosímiles y comprensibles para los miembros del grupo de enfoque. La mayoría de los consumidores sabe muy poco, si acaso, de cómo se crea un anuncio eficaz. Tal vez no tenga sentido pedirles que actúen como jueces finales de la calidad de un anuncio.

Aunque algunos profesionales de marketing no favorecen el uso de pruebas del texto publicitario, la mayoría cree que son necesarias, sobre todo a causa de la rendición de cuentas. Cuando llega el momento de tomar la decisión de avanzar en una campaña muy cara, la agencia de publicidad y los ejecutivos de la empresa necesitan contar con pruebas que la respalden. Es difícil de justificar la “intuición” de un creativo en la sala del consejo de administración de una empresa cuando están en juego millones de dólares. Los miembros de la agencia de publicidad pueden creer que un anuncio es bueno y que con las pruebas de texto publicitario sólo se perderá tiempo y dinero, pero reconocen de todos modos que los clientes empresariales que tratan de obtener la autorización de la alta dirección para una campaña de publicidad necesitan pruebas de que el anuncio tendrá éxito. Como resultado, el cliente necesita que los anuncios se prueben. Las técnicas de prueba del texto publicitario que están disponibles en la actualidad pueden no ser perfectas, pero es probable que se sigan utilizando.<sup>4</sup>

### Pruebas de recordación

Otro método popular que se usa para evaluar la publicidad es la **prueba de recordación**, que implica pedir a una persona que recuerde qué anuncios vio en un determinado ambiente o periodo. A continuación, en pasos progresivos, se pide al sujeto que identifique información sobre el anuncio. La figura 15.3 presenta algunas de las partes de un anuncio cuya recordación puede probarse.

La forma más común de prueba de recordación es la prueba de **recordación al día siguiente (DAR, del inglés day-after recall)**. El método DAR se usa a menudo para evaluar anuncios de televisión. Se establece comunicación telefónica con las personas que participan en el estudio al día siguiente que aparece el anuncio por primera vez. Normalmente, la prueba se hace usando el método llamado **recordación no asistida**, en el cual se pide a los sujetos que mencionen, o re-

**FIGURA 15.3**  
Elementos cuya recordación se prueba

- ◆ Nombre del producto o marca.
- ◆ Nombre de la empresa.
- ◆ Localización de la empresa.
- ◆ Tema musical.
- ◆ Portavoz.
- ◆ Eslogan.
- ◆ Incentivo ofrecido.
- ◆ Atributos de productos.
- ◆ Punto de venta principal de la comunicación.

cuerden, los anuncios que vieron u oyeron la noche anterior, sin darles ninguna pista ni estimular la memoria. En el caso de anuncios de revistas y periódicos, hay dos métodos. En el primero, se establece contacto con los consumidores al día siguiente que el anuncio apareció o que recibieron la revista. Las personas mencionan los anuncios que recuerdan y luego se les hace una serie de preguntas para descubrir las características de éstos. En el segundo, se entrega una revista a la persona durante un cierto periodo (normalmente una semana) y se le pide que la lea como normalmente lo haría en su tiempo libre. Luego, el investigador regresa y hace una serie de preguntas acerca de los anuncios memorables y las características que la persona puede recordar. En el sector de empresa a empresa, el segundo método es una forma popular de probar los anuncios para las publicaciones especializadas.

El método de recordación del día anterior funciona mejor cuando el objetivo es medir el grado hasta el cual los consumidores aprenden o recuerdan el contenido de un anuncio. DAR es una prueba valiosa, porque los anunciantes saben que cuando la recordación aumenta, también lo hacen las probabilidades de que la marca pase a formar parte del conjunto evocado del consumidor, o de las primeras opciones que éste recuerda cuando considera alternativas de compra. Es mucho más probable que el consumidor compre una marca del conjunto evocado.<sup>5</sup>

El segundo tipo de prueba de recordación es el método de **recordación asistida**. Con este método, se indica a los consumidores la categoría del producto y, de ser necesario, se mencionan marcas específicas de la categoría. El encuestado desconoce qué marca o anuncio se está probando. Cuando el consumidor dice que recuerda haber visto algún anuncio de una marca específica, se pide a la persona que proporcione la mayor cantidad posible de detalles sobre el anuncio. En ese momento, no se proporcionan más pistas sobre el contenido del anuncio.

La mayoría de los investigadores cree que el método de recordación no asistida es superior a otras pruebas de evaluación porque indica que el anuncio se ha alojado en la memoria de la persona. La recordación no asistida también es mejor que la recordación asistida porque algunas personas pueden responder a una pista diciendo que recuerdan el anuncio, aunque no estén seguras. Las calificaciones de recordación casi siempre son más altas cuando se usa el método de recordación asistida. Algunas agencias usan los dos métodos. Primero usan la recordación no asistida para recabar información básica. Luego, el investigador continúa dando algunas pautas para seguir ahondando en los recuerdos presentes, aunque se necesite un poco de ayuda para hacerlos aflorar.

Tanto en las pruebas de recordación asistida como en la no asistida, el investigador continúa preguntando cuando se proporciona información incorrecta. La persona no se entera de que dio una respuesta incorrecta. Las respuestas incorrectas son datos importantes que deben registrarse. La memoria no es siempre precisa en situaciones de recordación, ya sea asistida o no asistida. En consecuencia, la gente da respuestas erróneas. En otras palabras, pueden mencionar comerciales que no aparecieron en realidad durante el periodo de prueba, sino que, más bien, los vieron en algún otro momento. Aunque esto puede parecer extraño, recuerde que una persona común ve entre 50 y 100 comerciales por televisión en una noche normal. Es fácil confundirse.

A menudo, la exposición a un anuncio parecido activa una respuesta incorrecta. Por ejemplo, una persona puede recordar haber visto un comercial de neumáticos Firestone cuando en realidad el anuncio era de Uniroyal. Ver el anuncio de Uniroyal evocó la recordación de la marca Firestone porque la persona está más familiarizada con Firestone o la tiene en más alta estima. Este tipo de error es más común en las pruebas de recordación asistida. En esa situación, se proporcionan pistas de una categoría específica de productos, lo cual aumenta las probabilidades de que la persona recuerde la marca equivocada.

Las pruebas de recordación se usan sobre todo después de haber lanzado los anuncios y materiales de marketing. También se pueden usar en las primeras etapas de desarrollo de la comunicación. En esos casos, se reclutan participantes para el estudio, y la prueba tiene un diseño experimental más estándar. Por ejemplo, una agencia que ha creado un nuevo anuncio de

**3M**

**Growth through education**

Post-it® Products for Kids are creating new learning opportunities in classrooms everywhere. Post-it® Education Notes aid reading readiness and can be produced in literally any language. 3M's commitment to new products for education markets is helping develop young minds. One more reason why Post-it® and Scotch® are among the world's most recognized brands. Visit [Post-it.com/kids](http://Post-it.com/kids).

**Post-it** **Scotch**

3M, Scotch and Scotch are trademarks of 3M. ©2004 3M

Fuente: Cortesía de 3M/SPD.

Este anuncio de 3M podría probarse por medio de la recordación asistida o no asistida para ver si los espectadores repararon en las palabras en español.



**FIGURA 15.4**  
Factores que los investigadores deben tener en cuenta al evaluar las pruebas de recordación

- ◆ La actitud del encuestado hacia la publicidad en general.
- ◆ Prominencia del nombre de marca en el anuncio.
- ◆ Uso o familiaridad del encuestado con la marca.
- ◆ Edad del encuestado.

empresa a empresa se pregunta si funciona cuando se transmite con anuncios para consumidores. Usando un marco de teatro en un ambiente de laboratorio (para prueba de audiovisuales), puede colocar el nuevo anuncio en un documental junto con otros. Al final, se usa el método de recordación asistida o no asistida para medir la conciencia del anuncio y de la marca.

Los anunciantes toman en consideración cuatro factores cuando evalúan las pruebas de recordación (véase la figura 15.4). El primero es la actitud general de la persona hacia la publicidad. Las personas que ven regularmente los anuncios, creen que la publicidad les ayuda a mantenerse informadas y tienen actitudes positivas hacia ésta, generalmente obtienen calificaciones de recordación más altas.<sup>6</sup>

Un segundo factor que impacta las calificaciones de recordación es la prominencia del nombre de la marca en el anuncio. Las calificaciones de recordación son muy sensibles a la presencia del nombre de la marca y su visibilidad o prominencia en el anuncio. El texto de un anuncio de televisión que menciona el nombre de la marca 7 veces en 30 segundos probablemente obtendrá calificaciones de recordación más altas que un anuncio en el que el nombre se menciona sólo una vez. Un tercer factor aparece porque es más probable que la persona recuerde una marca que usa regularmente, en especial si ésta aparece de manera prominente en el anuncio. Los anuncios institucionales normalmente tienen calificaciones de recordación más bajas debido a la dificultad para recordar el nombre de la compañía.<sup>7</sup>

El cuarto factor es la edad del encuestado en las pruebas de recordación. Las calificaciones de recordación tienden a bajar con la edad. Las personas mayores no recuerdan bien las cosas. La tabla 15.1 muestra el promedio de calificaciones de recordación de diferentes segmentos de edad, obtenidas con instrumentos de DAR como de recordación de marca.<sup>8</sup> Hay varias explicaciones de las calificaciones de recordación más bajas en las personas mayores:

- Tienen capacidad reducida de recordación a corto plazo.
- Las personas mayores tienen ya muy definidas las marcas que compran, por lo que es menos fácil que se dejen influir por los anuncios.
- Los anuncios de televisión que se usaron para preparar la tabla 15.1 pueden haber estado dirigidos a personas jóvenes.

Sea cual fuere la razón, la edad afecta las calificaciones de recordación. No obstante, las pruebas de recordación son instrumentos valiosos que se usan para ver si el anuncio tiene el potencial de alojarse en la memoria de largo plazo de la persona y afectar las decisiones de compra futuras.

## Pruebas de reconocimiento

Una **prueba de reconocimiento** es un formato en el que se distribuyen copias de un anuncio y se pregunta a las personas si lo reconocen o lo han visto antes. Se pide a quienes afirman que han visto el anuncio que proporcionen detalles adicionales acerca de cuándo y dónde vieron el anuncio (por ejemplo, programa de televisión específico, nombre de la revista, localización de la valla, etcétera). Esta información se recopila para validar lo que en realidad vio la persona. A continuación, se hace una serie de preguntas al individuo sobre el propio anuncio. Esto

**TABLA 15.1** Impacto de la edad en DAR y la recordación de marca

Recordación al día siguiente		Recordación de marca	
Segmento de edad	Recordación promedio	Segmento de edad	Recordación promedio
12–17	34%	13–17	70%
18–34	29%	18–34	53%
35–49	24%	35+	36%
50–65	22%		

**Fuente:** Basado en Joel S. Debow, “Advertising Recognition and Recall by Age—Including Teens”, *Journal of Advertising Research* 35, número 5 (septiembre-octubre de 1995), pp. 55-60.

ayuda al investigador a recopilar información que le ayude a comprender mejor las actitudes y reacciones del consumidor hacia el anuncio. Las pruebas de reconocimiento son más adecuadas para probar la comprensión del anuncio y las reacciones que provoca. En contraste, las pruebas de recordación tienden a funcionar bien cuando lo que se desea probar es la conciencia de marca y del anuncio. Las pruebas de reconocimiento son útiles cuando al anunciante le preocupa más cómo se recibe el anuncio y qué información se comprende mejor. Esto es especialmente importante en anuncios que usan una estrategia cognitiva, en la cual se invoca algún tipo de proceso de razonamiento para persuadir al consumidor del valor de un producto.

A diferencia de la prueba de recordación, la de reconocimiento no es una prueba de memoria. El reconocimiento mide el interés de una persona en un anuncio en particular.<sup>9</sup> Los anuncios que no suscitan interés no se registran ni se recuerdan. En una prueba de reconocimiento es como si el encuestado estuviera diciendo: “Sí, los anuncios de ese tipo por lo general me llaman la atención, por lo que me detuve a examinarlo cuando hojeaba la revista”. Un anuncio que le gusta a una persona tiene aproximadamente 75 por ciento más probabilidades de ser reconocido que un anuncio que no le gustó. Ésta es una de las razones por la que se seleccionan celebridades para que aparezcan en anuncios, como el de leche en el que aparece Spike Lee en esta sección. Si a una persona le agrada la celebridad que aparece en el anuncio, es más probable que lo reconozca. En el caso de los anuncios que el encuestado considera interesantes, las probabilidades de reconocimiento son aproximadamente 50 por ciento más altas que en los anuncios que no se consideran interesantes.<sup>10</sup>

Además, cuando el consumidor usa la marca que aparece en el anuncio, la probabilidad de reconocimiento aumenta. Una persona que usa una marca tiene alrededor de 50 por ciento más probabilidades de reconocer el anuncio que una persona que no usa la marca. Los investigadores ven más allá del número de encuestados que reconocen un determinado anuncio. Se plantean preguntas sobre las marcas que los sujetos normalmente compran en la categoría de producto, si les gustó el anuncio y consideran que éste es interesante.

Existen otros factores que también afectan la calificación de reconocimiento, como el color y el tamaño del anuncio. Los anuncios grandes se notan con mayor facilidad, lo mismo que los anuncios a color (en comparación con los anuncios en blanco y negro).<sup>11</sup> Como resultado, cuando el equipo de investigación estudia el reconocimiento del anuncio, también debe tomar en cuenta el tamaño del anuncio impreso, si el anuncio es a color y la duración de transmisión de éste.

Una diferencia entre las calificaciones de reconocimiento y las calificaciones de recordación es que las de reconocimiento no disminuyen con el tiempo, sobre todo porque los intereses del consumidor se mantienen relativamente estables. Si a una persona le gustó el anuncio de leche con Spike Lee cuando lo vio por primera vez, es probable que el anuncio le guste y lo reconozca en el futuro, incluso meses después de que apareció por primera vez.

Las pruebas de reconocimiento y recordación miden cosas diferentes. En consecuencia, muchos equipos de investigación aplican ambas pruebas a los mismos sujetos. Primero, las medidas de recordación se usan al principio de la entrevista y después se administran las pruebas de reconocimiento. Es posible que una persona haya visto un anuncio durante un programa de televisión en particular, pero que no lo mencione durante la prueba de recordación. A continuación, se puede aplicar una prueba de reconocimiento al encuestado para ver si recuerda haberlo visto.

La recordación y el reconocimiento tienen cosas en común. Para empezar, ambos ayudan a establecer la marca en la mente del consumidor.<sup>12</sup> Es más probable que produzcan lealtad y valor capital de marca. Por lo tanto, a pesar de que la recordación y el reconocimiento se orientan más hacia el impacto a corto plazo de un anuncio o campaña determinado, las consecuencias a largo plazo de una serie de anuncios exitosos y memorables deben tomarse en consideración.

## Pruebas de actitud y opinión

Muchas de las pruebas empleadas para estudiar anuncios y otros elementos de marketing tienen el propósito de examinar componentes de actitud. Estos tipos de instrumentos pueden usarse



Fuente: Cortesía de Bozell Worldwide Inc.

El uso de celebridades, como Spike Lee, aumenta la recordación y el reconocimiento, porque provoca mayor interés y agrado por el anuncio.

Fuente: Cortesía de Family Circle Magazine, propiedad de Meredith Corporation.



Sería importante para Family Circle aplicar pruebas de actitud para asegurar que este anuncio logre el objetivo propuesto.

Los resultados de la prueba, transcripciones y un análisis cuantitativo de las respuestas basadas en números se proporcionan a los clientes al cabo de dos semanas de la prueba. Las pruebas del anuncio antes del lanzamiento de la campaña permiten a los anunciantes conocer lo que la gente piensa del anuncio y el tipo de reacción que se puede esperar. Es menos caro cambiar un anuncio en este momento que después de haber lanzado la campaña.<sup>13</sup>

Existen muchos aspectos del proceso de toma de decisiones de compra. Las actitudes y opiniones se relacionan con comportamientos a corto plazo y evaluaciones a largo plazo de la empresa y sus productos. Por tanto, además de recordar simplemente que una empresa existe, los anunciantes y planificadores de CIM tratan de entender cómo se siente la gente respecto a la compañía en el contexto de sentimientos más amplios y generales.

### Pruebas de reacción emocional

Este anuncio de Chic Shaque podría probarse usando uno de los métodos de reacción emocional.

Muchos anuncios están diseñados para provocar respuestas emocionales en los consumidores. Los anuncios emocionales se basan en el concepto de que es más probable que se recuerden anuncios que suscitan sentimientos positivos. Además, los consumidores que tienen actitudes positivas hacia los anuncios desarrollan actitudes más positivas hacia el producto. Esto, a su vez, debe producir un aumento en las compras del producto.<sup>14</sup>



Fuente: Cortesía de Joplin Globe.

Es difícil medir el impacto emocional de un anuncio. El método más sencillo es hacer preguntas sobre los sentimientos y emociones del individuo después de ver una comunicación de marketing. Esto puede lograrse en un ambiente de laboratorio o con una prueba de audiovisuales. Además, el anuncio puede mostrarse a grupos de enfoque. En todas estas circunstancias el anuncio de prueba debe colocarse con otros anuncios y no aparecer solo.

Un **monitor de calidez** es un método alternativo desarrollado para medir las emociones. El concepto en el que se basa el monitor de calidez es que los sentimientos de este tipo son positivos cuando se dirigen a un anuncio o un producto. Para medir la calidez se pide a los sujetos que manipulen una palanca mientras ven un comercial. Los movimientos registran las reacciones ante un comercial, haciendo marcas en una hoja de papel que contiene cuatro líneas. Las cuatro líneas se rotulan:

1. Ausencia de calidez.
2. Neutral.
3. Cálido o tierno.
4. Emocional.

El medidor de calidez se desarrolló para evaluar anuncios de televisión, pero puede adaptarse a anuncios de radio.<sup>15</sup>

En la Universidad de Hawai se desarrolló un medidor de calidez más complejo. El público ve los anuncios en un laboratorio tipo teatro (para prueba audiovisual), que tiene una pantalla de televisión grande. Los que experimentan sentimientos negativos por lo que están viendo empujan una palanca hacia abajo. Los que tienen sentimientos positivos empujan la palanca en dirección contraria. Así, mientras ven el comercial, los sujetos mueven constantemente la palanca, con lo que transmiten sus sentimientos durante cada momento del anuncio. Los resultados de los 20 participantes se trazan en un gráfico que se coloca sobre el comercial. Esta tecnología permite al anunciante ver qué partes del anuncio provocan emociones positivas y qué partes suscitan emociones negativas. Después de representar gráficamente los resultados de la prueba, el grupo puede usarse como grupo de enfoque para analizar el anuncio y explicar por qué los miembros del grupo se sintieron así en los diferentes momentos del anuncio.<sup>16</sup> La misma técnica se ha adaptado a los debates políticos en televisión.

Reactions & Opinions, Inc., desarrolló una tecnología similar para usarla en Internet. Esta empresa puede estudiar a 1,000 o más personas que ven un anuncio en línea. Mientras lo ven en video simultáneo, los participantes usan un ratón para mover un indicador en una escala móvil del 1 al 10. Si les gusta lo que ven, deslizan el indicador de la escala hacia el 10. A quienes no les gusta lo que ven deslizan el indicador hacia el 1. Después de recopilar los datos, se puede superponer un gráfico al anuncio. Esto muestra al anunciante las partes que gustan y disgustan del comercial. Una ventaja importante de usar Internet es que los individuos que participan en el estudio pueden proporcionar calificaciones a la hora que les convenga. Si la agencia necesita que un grupo de enfoque analice el anuncio, puede seleccionar algunos entre los participantes. Incluso, la sesión del grupo de enfoque se puede celebrar en línea.<sup>17</sup>

La mayor parte del tiempo, las emociones se asocian con eventos en el corto plazo, como la reacción hacia un determinado anuncio. Al mismo tiempo, éstas quedan profundamente arraigadas en la memoria de la mayoría de las personas. Un anuncio que hizo enojar a un espectador puede recuperarse junto con la ira acompañante, cada vez que el individuo recuerda el anuncio o la empresa. Es prudente intentar descubrir las respuestas emocionales que provocan los anuncios antes de publicarlos.

En Minnesota, la publicidad emocional basada en una cantidad considerable de pruebas preliminares produjo una campaña muy exitosa contra el tabaquismo. Con base en la información recabada en grupos de enfoque, se estructuraron anuncios para mostrar los efectos devastadores de fumar (cuerdas vocales perdidas) y el efecto de la inhalación del humo de cigarrillo en los niños. Los anuncios se mostraron a grupos de fumadores y no fumadores antes de lanzar la campaña, porque eran muy dramáticos y gráficos. El resultado neto fue actitudes mucho más firmes y decididas a favor de los ambientes libres de humo y llamadas adicionales a la línea estatal de ayuda para dejar de fumar.<sup>18</sup>

## Pruebas de excitación fisiológica

Las pruebas de reacción emocional son instrumentos de *autoinformación*. En otras palabras, las personas informan sus sentimientos como juzgan conveniente. Aunque tal vez no se trate de un instrumento defectuoso, a muchos investigadores de marketing les interesa encontrar maneras de medir las emociones y sentimientos sin depender de que la gente diga cómo se siente.

Las pruebas de excitación fisiológica miden las fluctuaciones en las funciones corporales de una persona que se asocian con las emociones cambiantes. Las principales pruebas de excitación fisiológica se presentan en la figura 15.5.

Un **psicogalvanómetro** mide los niveles de transpiración de una persona. Funciona evaluando la cantidad de transpiración en la palma y los dedos de la mano. Conforme un individuo reacciona emocionalmente a una situación (en este caso, un anuncio), la cantidad de transpiración generada cambia. Quizá usted haya notado que transpira cuando ve una película emocionante o una competición deportiva. Esta excitación indica interés y participación emocional. Un anuncio que produce estos efectos es más memorable y eficaz que algo aburrido.

- ◆ Psicogalvanómetro.
- ◆ Medidor de pupilas.
- ◆ Psicofisiología.

**FIGURA 15.5**  
Las principales pruebas de excitación fisiológica



Para estudiar el impacto de este anuncio de Maidenform podrían usarse pruebas de excitación fisiológica.

Las reacciones emocionales pueden ser negativas o positivas. El psicogalvanómetro simplemente mide la reacción fisiológica del individuo. Una ventaja del psicogalvanómetro es que puede usarse para evaluar reacciones emocionales a muchos tipos diferentes de comunicación de marketing, incluidos los comerciales de televisión, las promociones dirigidas a consumidores y las promociones comerciales.

Un **medidor de pupilas** mide la dilatación de las pupilas de una persona. Los niveles de dilatación también cambian con la excitación emocional. Una persona que está asustada tiene las pupilas más dilatadas, lo mismo que alguien que está emocionado.

La dilatación de las pupilas puede estudiarse mientras el sujeto ve un anuncio de televisión o impreso, ya que las pupilas se dilatan más cuando la persona reacciona positivamente al anuncio o a la comunicación de marketing y se contraen cuando el sujeto reacciona negativamente.

Al realizar una prueba, la cabeza del sujeto se coloca en una posición fija. La dilatación de las pupilas puede medirse así mientras la persona ve el anuncio. Por tanto, cada aspecto del mensaje puede evaluarse según las respuestas positivas o negativas. Luego, se superpone un gráfico al comercial para mostrar a los evaluadores cómo respondió cada persona al anuncio.

En años recientes, se han realizado avances significativos en la **psicofisiología**, que es el proceso de medición de las imágenes en el cerebro. Da seguimiento al flujo y movimiento de corrientes eléctricas en el cerebro. Un estudio demostró que las corrientes en el cerebro de un sujeto indican una preferencia por Coca-Cola o Pepsi que es igual al producto que la persona elige en una prueba de degustación a ciegas. Según el neurocientífico Justin Meaux: “La preferencia tiene correlaciones mensurables en el cerebro; se puede ver”. Richard Siberstein, un neurocientífico australiano usó medidas fisiológicas del cerebro que demuestra que los anuncios exitosos tienden a generar niveles más altos de interés emocional y codificación a largo plazo en la memoria.<sup>19</sup>

Para demostrar cómo funcionan las pruebas fisiológicas, considere un anuncio que sea sexualmente provocativo. En un grupo de enfoque, los encuestados pueden disfrutar del anuncio, pero ocultar esos sentimientos y decir que el anuncio es sexista e inapropiado. Estas reacciones pueden deberse a la presión social; también pueden ocurrir porque los sujetos desean la aceptación de quienes los rodean. El mismo individuo puede no mover la palanca para informar sus verdaderos sentimientos cuando participa en un estudio donde se usa el monitor de calidez. El estigma relacionado con el sexo en la publicidad a menudo afecta las reacciones autoinformadas. Por tanto, una prueba de excitación fisiológica puede ser un mejor indicador de la verdadera respuesta de la persona.

La investigación más reciente en esta área la han realizado empresas como EmSense, Neuro-Focus y OTX Research. Estas empresas están experimentando con dispositivos portátiles que miden tanto las ondas cerebrales como los datos biológicos. Coca-Cola usó esta metodología para evaluar los anuncios que debía usar en el Súper Tazón de 2008. Coca-Cola produjo una docena de anuncios, que fueron evaluados por el dispositivo EmSense, el cual tiene la forma de una banda de plástico delgada que se coloca en la cabeza. El EmSense mide las ondas cerebrales y monitoriza la respiración, el pulso cardiaco, el parpadeo de los ojos y la temperatura de la piel de los consumidores mientras ven los anuncios. Gracias a estas mediciones fisiológicas, los investigadores de Coca-Cola pudieron determinar los anuncios que la empresa debía usar durante el Súper Tazón. Algunos de ellos se modificaron para producir niveles más altos de emoción.<sup>20</sup>

Muchos investigadores de publicidad creen que las pruebas de excitación fisiológica son más precisas que las pruebas de reacción emocional porque no es fácil fingir la excitación fisiológica. A medida que los científicos comprendan mejor las respuestas fisiológicas, el cerebro y las corrientes eléctricas que se mueven en el cerebro, el uso de estos métodos de evaluación seguramente irá en aumento.<sup>21</sup>

## Análisis de persuasión

El último tipo de herramienta de evaluación de los mensajes se diseñó para evaluar el poder de persuasión de una comunicación de marketing. Hay otras medidas de conciencia, emociones, agrado y reacciones físicas; sin embargo, no miden la capacidad del componente de marketing para persuadir al consumidor. Las técnicas de persuasión requieren evaluaciones *a priori* y *a posteriori*.

Un investigador que analiza el poder de persuasión de un anuncio de televisión puede empezar por reunir a un grupo de consumidores en un auditorio. A continuación, se obtienen medidas de las actitudes hacia la marca y las intenciones de compra de la marca que se está probando y otras marcas incluidas en el estudio. Una serie de comerciales se muestra como parte de un programa. En seguida, se toman medidas para ver si la exposición a los anuncios produjo cambios en las actitudes o intenciones de compra. La cantidad de cambio indica el grado de persuasión que alcanzó el anuncio.

Una empresa que realiza programas de análisis de persuasión es ASI Market Research. Generalmente se recluta una muestra de 250 consumidores para que asistan a un nuevo programa de televisión; una vez que se encuentran en el auditorio, se informa a los consumidores que se regalarán premios por medio de un sorteo. Se pide a estas personas que identifiquen la marca específica que prefieren en cada categoría de producto. En seguida, se muestran a los sujetos dos nuevos programas de televisión que incluyen comerciales. Al final se informa a los sujetos que un producto fue omitido involuntariamente de la encuesta inicial y se les pide que vuelvan a llenar el formulario para participar en el sorteo. ASI compara las respuestas de antes y después a las mismas preguntas para ver si hay algún cambio en las actitudes; los sujetos no están conscientes de la intención del estudio.<sup>22</sup>

Averiguar si el anuncio tiene poder de persuasión en una ventaja muy importante para el anunciante. Los intentos para evaluar el impacto de estos anuncios antes de que se den a conocer a una audiencia más amplia son inversiones sólidas del presupuesto de marketing.

## CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Es importante establecer los criterios de evaluación de la calidad para todos los programas mencionados hasta el momento. Un programa útil es la **prueba de texto publicitario de posicionamiento (PACT, del inglés *positioning advertising copytesting*)**, que se creó para evaluar anuncios de televisión. Veintiuna de las principales agencias de publicidad de Estados Unidos formularon este programa.<sup>23</sup> Aunque PACT examina los aspectos relacionados con las pruebas de texto publicitario en comerciales de televisión, los principios pueden aplicarse a cualquier tipo de sistema de evaluación de mensajes y a todos los tipos de medios. La figura 15.6 presenta la lista de los nueve principios más importantes que deben observarse cuando se prueba una comunicación de marketing verbal o escrita.

En primer lugar, sin importar el procedimiento que se siga, éste debe *relacionarse con el objetivo publicitario que se está probando*. Si el objetivo de una promoción de cupones es estimular las compras de prueba, entonces la evaluación debe examinar el texto del cupón para determinar si, en efecto, estimula este tipo de compras. Por otro lado, una evaluación de actitudes hacia la marca requeriría un instrumento diferente.

*Los investigadores deben acordar cómo se usarán los resultados* al seleccionar los instrumentos de prueba. También deben ponerse de acuerdo sobre el diseño de la prueba para obtener los resultados deseados. Esto es especialmente válido en la etapa de preparación del desarrollo de un anuncio, porque se usan muchas pruebas para determinar si el anuncio finalmente se creará.

El equipo de investigación también debe decidir cuál será el *límite de puntuación* que se usará después de la prueba. Esto evitará la introducción de sesgos en los resultados sobre la eficacia potencial del anuncio. Muchas agencias de publicidad usan mercados de prueba para los anuncios nuevos antes de lanzarlos en una zona más amplia. Un método de recordación utilizado para determinar si la gente del mercado objetivo recuerda haber visto el anuncio debe tener

**FIGURA 15.6**  
Principios de las pruebas de texto de PACT

- ◆ El procedimiento de prueba debe relacionarse con los objetivos de la publicidad.
- ◆ Antes de cada prueba, los investigadores deben acordar cómo se usarán los resultados.
- ◆ Deben usarse varias medidas.
- ◆ La prueba debe basarse en alguna teoría o modelo de respuesta humana a la comunicación.
- ◆ El procedimiento de prueba debe prever más de una exposición al anuncio, en caso necesario.
- ◆ Cuando se seleccionan otros anuncios para incluirlos en la prueba, cada uno de ellos debe hallarse en la misma etapa del proceso que el anuncio de prueba.
- ◆ La prueba debe proporcionar controles para evitar los sesgos.
- ◆ La muestra utilizada para la prueba debe ser representativa del mercado objetivo.
- ◆ El procedimiento de prueba debe demostrar fiabilidad y validez.

un límite de puntuación previamente acordado. En otras palabras, se debe establecer un porcentaje aceptable, por ejemplo, que 25 por ciento de la muestra debe recordar el anuncio para seguir adelante con la campaña. Si este porcentaje no se alcanza, el anuncio no pasa la prueba.

El uso de varias medidas permite evaluaciones más precisas de los anuncios y campañas. Es posible que un anuncio bien diseñado falle en un procedimiento de prueba específico y obtenga calificaciones altas en otros. Los consumidores y compradores empresariales a quienes se dirige la comunicación de marketing son seres humanos complejos. Varias personas pueden percibir los anuncios de manera diferente. Como resultado, los anunciantes tratan, por lo general, de establecer más de una medida para que haya un acuerdo más generalizado respecto a si la campaña o el anuncio tendrán éxito y alcanzarán las metas deseadas.

La prueba que se usará debe basarse en alguna teoría o modelo de respuesta humana a la comunicación. Esto aumenta las probabilidades de que la prueba sea una herramienta pronosticadora del comportamiento humano. El objetivo es mejorar las probabilidades de que la comunicación produzca en realidad los resultados deseados (ir al sitio Web, visitar la tienda, o realizar una compra) cuando se lance el anuncio.

Muchos procedimientos de prueba se basan en una sola exposición. Aunque en numerosos casos esto basta para los propósitos de la investigación, hay ocasiones en que se necesitan varias exposiciones para obtener resultados confiables de la prueba. Para anuncios complejos, es posible que se requiera más de una exposición. La mente humana puede comprender sólo cierta cantidad de información en una exhibición. Es vital asegurarse de que la persona pueda comprender el anuncio para determinar si éste logrará los efectos deseados.

A menudo, los anuncios se prueban en combinación con otros para ocultar el que se desea examinar. Colocar el elemento de marketing que se va a probar junto con otros implica que los sujetos de la prueba no saben qué anuncio se va a evaluar. Esto impide que los prejuicios personales afecten los juicios. Para garantizar resultados válidos, los otros anuncios deben encontrarse en la misma etapa del proceso de desarrollo. Así, si el texto del anuncio se prueba antes de que se desarrolle el anuncio, los otros anuncios también deben hallarse en la etapa de desarrollo del texto publicitario, en lugar de ser anuncios establecidos.

A continuación, deben establecerse controles adecuados para evitar que algunos sesgos y factores externos afecten los resultados. Para contribuir a controlar los factores externos, a menudo se usan diseños experimentales. Al realizar experimentos, los investigadores tratan de mantener la mayor cantidad posible de elementos constantes y manipular sólo una variable a la vez. Por ejemplo, en una prueba de teatro (para audiovisuales), la temperatura, hora, iluminación de la sala, programa de televisión y anuncios mostrados son todos iguales. Luego, el investigador puede mostrar el programa y los anuncios a un público sólo de hombres, seguido por un público sólo de mujeres. El cambio de una sola variable (género) permite ver si el anuncio, en un ambiente controlado, se percibe de manera diferente por los hombres y por las mujeres.

Esto no significa que las pruebas de campo sean ineficaces. Probar la comunicación de marketing en situaciones del mundo real es sumamente valioso porque se aproximan a la realidad. Pese a ello, al realizar las pruebas de campo, como las interceptaciones en centros comerciales, quienes realizan la prueba deben tratar de controlar la mayor cantidad posible de variables. Por consiguiente, se usa el mismo centro comercial y las mismas preguntas y se muestran los mismos anuncios. Enseñada, la edad, género u otras variables pueden manipularse una por una.

Como ocurre con cualquier investigación, los procedimientos de muestra son importantes. Es crucial de que la muestra utilizada sea representativa de la población objetivo. Por ejemplo, si se desea probar un anuncio impreso diseñado para la población hispanohablante de Estados Unidos, la muestra utilizada en la prueba preferentemente debe ser en español.

Por último, los investigadores deben tratar continuamente de que las pruebas sean confiables y válidas. Confiable significa “repetible”. En otras palabras, si la misma prueba se aplica cinco veces a la misma persona, dicha persona debe responder de la misma manera cada vez. Si un encuestado se muestra “emotivo” en una iteración de una prueba de calidez y “neutral” cuando el anuncio se muestra por segunda vez, el equipo de investigación debe preguntarse si la prueba es confiable.

Válido significa “generalizable”. Las conclusiones válidas de una investigación pueden generalizarse a otros grupos. Por ejemplo, cuando un grupo de enfoque integrado por mujeres considera que un anuncio es gracioso, y luego un grupo de hombres reacciona de la misma forma, la conclusión de que el humor es eficaz es

Al evaluar este storyboard de un anuncio de televisión, es importante que la muestra utilizada en la evaluación represente el mercado objetivo de Maidenform.



más válida. Éste sería un resultado cada vez más valioso si fuera generalizable a gente de diversas edades y razas. Muchas veces, un anuncio puede ser confiable, o repetible en el mismo grupo, pero no válido o generalizable a otros grupos de consumidores o compradores comerciales.

Los principios de PACT son útiles para diseñar pruebas de eficacia de la publicidad a corto plazo. También son útiles cuando se trata de entender aspectos más amplios y a más largo plazo, como la lealtad a la marca y la identificación con la empresa. El objetivo es generar datos que documenten que lo que hace una empresa funciona. Cuando esto ocurre, la empresa y el equipo de publicidad tienen acceso a información invaluable.

## EVALUACIONES DE COMPORTAMIENTO

La primera parte de este capítulo, relativa a las evaluaciones de los mensajes, se centra en cómo darse una idea mejor de lo que la gente piensa y siente. Algunos profesionales de marketing sostienen que el único criterio válido de evaluación lo constituyen las *ventas reales*. Es menos importante que un anuncio se disfrute; si no aumenta las ventas, si no es eficaz. El mismo razonamiento se aplica a otras herramientas de comunicación de marketing, como las promociones dirigidas a los consumidores, las promociones comerciales y las tácticas de marketing directo.

Es razonable creer que los resultados tangibles deben ser el objetivo principal de cualquier programa de marketing; sin embargo, no todos los objetivos de comunicación pueden medirse con base en las cifras de venta. Los líderes de empresas que tienen un nivel bajo de conciencia de marca pueden interesarse más en los aspectos de visibilidad y capacidad de recordación de un plan de comunicación, a pesar de que un programa de marketing diseñado para aumentar la conciencia de marca no produzca ventas inmediatas.

Es más fácil usar las cifras de venta para medir los resultados de una campaña de promoción dirigida a los consumidores que incluyó cupones que para medir los resultados de una campaña de publicidad en televisión. En consecuencia, las evaluaciones de las promociones eficaces deben abarcar el estudio de elementos tanto del mensaje como del comportamiento. En esta sección se explican varias medidas de comportamiento. La figura 15.7 presenta las técnicas más comunes.

### Ventas y tasas de respuesta

Es relativamente sencillo medir los cambios en las ventas después de una campaña de marketing. Muchas tiendas minoristas se basan en los códigos universales de producto y los datos de escáner. Estos datos están disponibles cada semana y, en algunas situaciones, todos los días, y se producen por tienda. Incluso, muchos establecimientos comerciales tienen acceso a la información de ventas en tiempo real y se puede acceder a la información en cualquier momento durante el día.

Los datos de escáner permiten a las empresas dar seguimiento a las ventas y ayudan tanto al minorista como al fabricante a descubrir el impacto de un programa de marketing en particular. Recuerde que hay factores externos que afectan las ventas. En un programa de publicidad multimedia sería difícil averiguar cuál anuncio indujo al cliente a actuar. Una oleada de frío puede influir en las ventas de una empresa que acaba de sacar los abrigos de la línea de otoño. En ese caso, ¿qué induce al cliente a comprar una chaqueta, el anuncio o el mal tiempo? Las empresas que utilizan programas de promociones comerciales y para consumidores deben tomar en cuenta el impacto de la promoción y el anuncio cuando estudian las cifras de venta. Las ventas son un indicador de la eficacia; sin embargo, hay otros factores que pueden influir en ellas.

Como se resalta en la figura 15.8, los anuncios son probablemente el componente más difícil de evaluar de todo el programa de CIM, por varias razones. En primer término, como se mencionó, es difícil distinguir *los efectos de la publicidad de otros factores*. Esto es porque los anuncios tienen efectos de corto y largo plazo, y los consumidores y empresas ven los anuncios en contextos muy diferentes. Por tanto, el impacto directo de un anuncio o una campaña en las ventas es difícil de descifrar.

En segundo lugar, *la publicidad a menudo tiene un impacto retrasado*. Muchas veces, los consumidores ven los anuncios y se persuaden de comprar el producto, pero no realizan la

- |                       |                                     |
|-----------------------|-------------------------------------|
| ◆ Ventas.             | ◆ Mercados de prueba.               |
| ◆ Tasas de respuesta. | ◆ Pruebas de simulación de compras. |
| ◆ Tasas de canje.     |                                     |

FIGURA 15.7  
Medidas del comportamiento



**FIGURA 15.8**  
Razones por las que es difícil evaluar la publicidad

- ◆ Influencia de otros factores.
- ◆ Impacto retrasado de los anuncios.
- ◆ Los consumidores cambian de opinión cuando llegan a la tienda.
- ◆ Si la marca forma parte del conjunto evocado del consumidor.
- ◆ Nivel de valor capital de marca.

compra sino hasta después, cuando en realidad necesitan el producto. Una mujer puede estar convencida de que quiere comprar un nuevo par de pantalones de mezclilla en respuesta a un anuncio sexy y eficaz de Calvin Klein. No obstante, en lugar de comprarlos ella misma, lanza algunas indirectas a su esposo antes de su próximo cumpleaños, que podría ser varios meses después. El problema es que el esposo podría comprar unos pantalones de otra marca o un regalo diferente. Así, la mujer espera otra ocasión especial para que su esposo le compre los pantalones o ella misma realiza la compra posteriormente.

La tercera razón es que muchas veces los consumidores deciden realizar compras con base en un anuncio, pero luego *cambian de opinión cuando llegan a la tienda*. Una marca competidora puede estar de oferta, la marca deseada podría haberse agotado o tal vez el vendedor logre persuadir al cliente de que la otra marca es mejor. En cada caso, el anuncio tuvo éxito en un nivel, pero hubo otro factor que intervino antes de efectuar la compra.

El cuarto motivo es que *la marca anunciada puede no formar parte del conjunto evocado del consumidor*. Sin embargo, cuando el consumidor oye o ve el anuncio, traslada la marca al conjunto evocado. Así, aun cuando la marca no se tome en consideración al principio, se tomará en cuenta en el futuro cuando surja la necesidad o cuando la marca actual deje de satisfacer al consumidor.

En quinto lugar, la publicidad es un componente esencial de la creación de conciencia y valor capital de marca. Aunque las ventas no sean el resultado inmediato, *el anuncio puede crear valor capital de marca*, lo que a su vez influirá en las compras futuras.

Es más fácil medir los efectos que producen en las ventas las promociones comerciales y para consumidores, los programas de marketing directo y las técnicas de venta personal. Para estudiar el impacto de las promociones comerciales, los fabricantes observan los cambios en las ventas a los minoristas en el periodo en que se ofrecen las promociones. Lo mismo aplica a las promociones dirigidas a los consumidores, como cupones, concursos y exhibidores en el punto de compra. Muchos representantes de los fabricantes presionan mucho a los minoristas para que usen los exhibidores POP de la empresa. Al mismo tiempo, el minorista está más interesado en los efectos del exhibidor en las ventas. El uso de datos de escáner permite tanto al minorista como al fabricante medir el impacto de un exhibidor POP. Los minoristas usan normalmente los exhibidores POP que han demostrado su eficacia para aumentar las ventas.

Para estudiar el impacto de los exhibidores POP, Anheuser-Busch, Frito-Lay, Procter & Gamble y Warner-Lambert se unieron como patrocinadores iniciales de un programa desarrollado por Point-of-Purchase Advertising International (POP AI). En el estudio inicial, POP AI dio seguimiento a 25 categorías de productos en 250 supermercados de Estados Unidos. Los patrocinadores pagaron entre 50,000 y 75,000 dólares para recibir datos individualizados sobre los exhibidores POP de ciertas marcas. Una ventaja de usar datos de POP AI es que cada empresa no sólo puede ver el impacto del POP en su marca, sino también recibir datos comparativos que muestren cómo se desempeñó el exhibidor con respecto a otros en la tienda. La ventaja principal del programa POP AI es su bajo costo. Los patrocinadores de este programa obtuvieron datos valiosos a un costo mucho más bajo que si hubieran buscado la información por su cuenta.<sup>24</sup>

Existe una amplia variedad de respuestas a los programas de comunicación de marketing, además de las ventas. La figura 15.9 presenta una lista de algunas de las respuestas que pueden estudiarse. Estos elementos se describen en lo que queda de esta sección.

Un método para medir el impacto de un anuncio, circular de correo directo, oferta directa de televisión o descuento sobre el precio para un cliente empresarial es asignar un *número*

**FIGURA 15.9**  
Respuestas a los mensajes de marketing que pueden estudiarse

- ◆ Cambios en las ventas.
- ◆ Consultas telefónicas.
- ◆ Tarjetas de respuesta.
- ◆ Respuestas en Internet.
- ◆ Respuestas a marketing directo.
- ◆ Tasa de canje de las ofertas de promociones de venta: cupones, regalos, concursos, sorteos.

para llamar sin costo a cada elemento de marketing. Se puede recopilar mucha información durante una llamada entrante. Los datos de venta se registran y se recaba información demográfica. La información psicográfica se puede agregar después al establecer contacto con varios servicios comerciales.

En situaciones de empresa a empresa, un número para llamar sin costo proporciona nombres de contacto que ayudan al vendedor a descubrir quién desempeña las distintas funciones del centro de compra. Como resultado, un número para llamar sin costo proporciona datos de venta para determinar qué programa de marketing es mejor y también genera información valiosa de los clientes que luego se relaciona con los datos de venta. Averiguar quién responde a cada oferta ayuda a la empresa a comprender mejor a sus clientes y el método que debe usar para cada grupo objetivo.

Otro método para medir el comportamiento lo constituye las *tarjetas de respuesta*. Los clientes llenan estos formularios con su información en el momento de hacer una consulta. La desventaja principal de las tarjetas de respuesta es que se obtienen menos datos. Por consiguiente, se necesitan fuentes comerciales para obtener información demográfica y psicográfica adicional. Esto se debe a que las tarjetas de respuesta que envían los clientes actuales contienen información que probablemente ya tiene la empresa en su base de datos.

Las *respuestas en Internet* son excelentes para medir el comportamiento. Con el uso de *cookies*, el equipo de marketing puede obtener información considerable sobre la persona o empresa que realiza la consulta. Además, muchas veces la persona o empresa que responde está dispuesta a proporcionar mucha información útil de manera voluntaria. También es posible dar seguimiento a las respuestas a la publicidad directa por medio de las visitas en Internet. Por ejemplo, la Comisión Canadiense de Turismo probó los anuncios de respuesta directa que colocó en televisión, radio, correo directo e Internet. Cada anuncio usaba un URL diferente para que los usuarios accedieran a información adicional. Para el turista, no había diferencia perceptible, ya que cada URL llevaba a la persona al sitio designado de la Comisión Canadiense de Turismo. Ésta podía identificar fácilmente qué anuncio había visto la persona y qué URL había usado, lo que permitía contar el número de visitantes de cada uno de los anuncios de respuesta directa.<sup>25</sup> En la siguiente sección se explican de manera más detallada los métodos de evaluación en línea.

Se pueden usar varios tipos de tasas de canje como medida de la eficacia del comportamiento. Los cupones, regalos, concursos, sorteos y elementos de correo directo se pueden codificar para registrar las tasas de canje. La comparación de una campaña actual con una campaña anterior permite que la empresa examine los cambios hechos en el diseño o ejecución de un anuncio. Los resultados se revisan a la luz de los cambios positivos o negativos en las tasas de canje.

Los cambios inmediatos en las ventas y canjes son una forma de evaluación del comportamiento. Es tentador para el anunciante y para la empresa usarlos y no “ver el bosque por ver los árboles”. Una campaña, anuncio o programa de promoción debe verse dentro del contexto de todos los demás esfuerzos de marketing. Las mediciones del comportamiento son mejores cuando el equipo los ve como parte del panorama general.

## Métricas de Internet

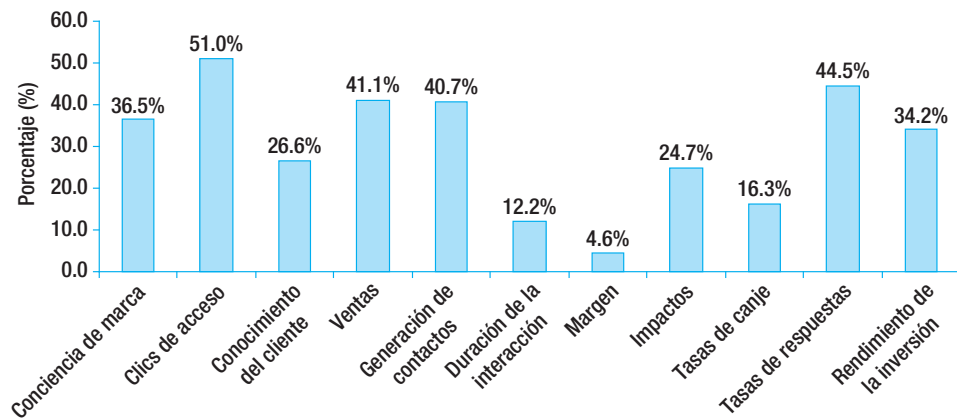
Para evaluar la comunicación de marketing interactivo en Internet, existen varias métricas que proporcionan datos cuantitativos, así como datos cualitativos. La figura 15.10 identifica métodos para medir el marketing interactivo y el porcentaje de empresas que usan cada método.

Los *clics de acceso* siguen siendo la forma principal en que las empresas miden el impacto de la publicidad en línea. Este indicador proporciona a las empresas una idea de cuántas personas que ven un anuncio en Internet, hacen clic en él y van al nuevo sitio Web. Una vez ahí, se emplean otras métricas que incluyen la duración de la interacción, las tasas de canje y respuesta y las ventas. Las tasas de canje y respuesta ocurren cuando los visitantes del sitio emprenden alguna acción y, por supuesto, las ventas ocurren cuando la persona realiza efectivamente una compra. Una métrica más reciente es la duración de la interacción, que mide cuánto tiempo permanece la persona en el sitio. Es una medida sustituta del interés de una persona en el producto y el sitio visitado.

Fuente: Cortesía de Joplin Globe.

Una medida de la eficacia de este anuncio es el incremento en el número de llamadas telefónicas para programar una consulta.

**FIGURA 15.10**  
Métodos para medir la eficacia del marketing interactivo



Fuente: Basado en Larry Jaffee, "Follow the Money", *Promo 20*, número 11 (Sourcebook de noviembre de 2007), pp. 5-10.

Las métricas de Internet examinan muchos de los conceptos de evaluación de mensajes y comportamiento analizados anteriormente en el capítulo. La conciencia de marca y el conocimiento del cliente son evaluaciones del mensaje. La generación de contactos, margen, impactos y rendimiento de la inversión se consideran respuestas de comportamiento, porque miden actividades y son de carácter cuantitativo.

AdKnowledge introdujo una herramienta de administración en línea llamada MarketMatch Planner para evaluar las campañas de publicidad en Internet. El software MarketMatch Planner incluye dos componentes: el gestor de campaña (Campaign Manager) y el administrador (Administrator). El gestor de campaña registra el tránsito de visitantes en un sitio y realiza el análisis posterior a la compra. El administrador integra los datos de compras generadas por el anuncio en Internet y el análisis de desempeño con los sistemas de facturación y contabilidad de la empresa. Además, MarketMatch Planner tiene la capacidad de integrar datos de terceros, como los datos demográficos de la audiencia, de las siguientes fuentes:

- MediaMetrix para demografía básica.
- NetRatings para puntos brutos de *rating* y otros instrumentos de calificación.
- Datos psicográficos de SRI Consulting.
- Calificaciones de sitios Web y descripciones de NetGuide.
- Datos de auditoría de tránsito Web de BPA Interactive.

Los datos interactivos deben evaluarse con cuidado. Es necesario estudiar los resultados a la luz de los objetivos de CIM de la empresa. Para evaluar el objetivo de CIM de crear conciencia de marca, se requiere algo más que los datos de ventas en Internet. Un anuncio en este medio puede crear conciencia de marca, aunque no produzca una compra en línea. Lo que podría ocurrir, por ejemplo, cuando un consumidor o empresa usa Internet para recopilar información, pero luego efectúa la compra en una tienda, por teléfono o por fax. Cuando esto sucede, el impacto de la campaña de publicidad en Internet puede no reflejar toda la conciencia de marca o las ventas que la campaña generó.

### Mercados de prueba

Otra forma de respuesta de comportamiento es un mercado de prueba. Los mercados de prueba se usan cuando los líderes de la empresa desean examinar los efectos de un esfuerzo de marketing en escala pequeña antes de lanzar una campaña nacional o internacional. La ventaja principal de los mercados de prueba es que la organización puede examinar varios elementos del programa de comunicación de marketing. Si el mercado de prueba es exitoso, es probable que la campaña nacional también sea eficaz. Además, es un método exce-

Con el uso de tecnología como MarketingMatch Planner, la empresa McCormick puede mantener un registro de las personas que visitan su sitio Web para buscar recetas.

**YOUR CLIENT CUT YOUR DEADLINE. AT LEAST DINNER CAN GO ON AS PLANNED.**

**CHICKEN DIJON**  
Delicious Dijon sauce. Savory chicken breasts. All the makings of a mouth-watering meal, in just 25 minutes. So no matter what they do at work, it won't hurt your dinner plans. Look for it in our color-coded Meal Idea Center. For more chicken ideas, look for the yellow packages or click to [www.mccormick.com](http://www.mccormick.com).

**McCormick**  
The taste you trust™

lente para probar una campaña en otro país antes de lanzarla a nivel internacional. Los programas de mercado de prueba pueden usarse para evaluar:

- Anuncios.
- Promociones comerciales y dirigidas a los consumidores.
- Tácticas de fijación de precios.
- Nuevos productos.

Los mercados de prueba son un medio rentable para analizar y hacer cambios en las campañas de marketing antes de gastar millones de dólares en algo que quizá no cumpla los objetivos deseados. Se pueden modificar los anuncios, revisar las promociones y examinar las políticas de fijación de precios antes de emprender un programa generalizado. Por ejemplo, McDonald's probó los anuncios nuevos que promovían restaurantes más limpios y un servicio más amigable. La meta de los anuncios era probar una campaña que hacía énfasis en el esfuerzo de McDonald's para mejorar el servicio dentro de sus restaurantes y en la ventanilla de atención a automovilistas. Se produjeron dos comerciales de televisión y uno de radio, que se transmitieron en Tampa y en Seattle. Las reacciones de los mercados de prueba proporcionaron al equipo de marketing y a la agencia de publicidad información sobre el impacto de la campaña publicitaria, las partes de los anuncios que debían modificarse y elementos para decidir si debía lanzarse a nivel nacional.<sup>26</sup>

Una de las principales ventajas de un mercado de prueba es que se asemeja a una situación real más que cualquier otra de las pruebas que se han estudiado hasta el momento. La clave radica en asegurar que el sitio seleccionado para el mercado de prueba se parezca mucho a la población objetivo. Un producto dirigido a los adultos mayores debe estudiarse en una zona con una alta concentración de adultos mayores.

También es importante poner en marcha la campaña de marketing de prueba tan cercana como sea posible a la fecha prevista para el plan de marketing nacional o a escala real. Si transcurre un periodo prolongado entre uno y otro, la empresa puede obtener resultados diferentes. La meta es asegurar que el mercado de prueba sea un reflejo exacto del programa de marketing real.

Una prueba de mercado puede durar desde unos cuantos días hasta 2 ó 3 años. Cuanto más tiempo dure el programa de prueba, tanto más precisos serán los resultados. Una prueba demasiado breve puede producir resultados menos confiables. Aunque si la prueba de mercado dura demasiado tiempo, la situación del mercado nacional podría cambiar y el mercado de prueba ya no sería una muestra representativa. Sin embargo, el mayor temor es que la competencia descubra lo que está ocurriendo. Esto da a los competidores tiempo para reaccionar a la campaña de marketing propuesta.

Las empresas competidoras pueden responder a un programa de mercado de prueba de dos maneras. En primer lugar, algunas empresas pueden introducir una promoción especial en la zona del mercado de prueba para confundir los resultados. Esto reduce las ventas del producto o campaña y las hace parecer menos atractivas de lo que en realidad son. El segundo método consiste en no intervenir en el mercado de prueba, pero usar el tiempo para preparar una campaña de marketing de contraataque. Las empresas que usan esta táctica están listas cuando tiene lugar el lanzamiento nacional y el impacto puede ser que los resultados del mercado de prueba no pronostiquen con exactitud lo que ocurrirá.

Los datos de escáner permiten que los resultados de las campañas en el mercado de prueba estén disponibles de inmediato. Las cifras se estudian para determinar si los resultados de la prueba son aceptables. Una empresa también puede diseñar varias versiones de una campaña de marketing en diferentes mercados de prueba. Por medio de los datos de escáner, la empresa puede comparar las ventas en cada mercado de prueba para determinar qué versión es la mejor. Por ejemplo, en un mercado de prueba, la empresa puede presentar sólo una campaña de publicidad. En el segundo mercado de prueba, puede agregar cupones al programa publicitario. En el tercer mercado, puede combinar un regalo con la publicidad. Los resultados de cada área ayudan al equipo de marketing a entender qué tipo de campaña de marketing debe usarse.

Otras pruebas de mercado estudian diferentes precios en diferentes regiones para determinar el precio que debe cobrarse por el producto y la elasticidad asociada con ese precio. También es posible variar el tamaño del cupón o regalo para descubrir el impacto. En lugar de realizar un cambio a nivel nacional, los líderes de la empresa pueden modificar la promoción para los consumidores de mercados seleccionados para ver qué ocurre.

El marketing de prueba ofrece la oportunidad de probar ideas de comunicación en situaciones semejantes a la realidad. Para promociones comerciales y para consumidores, se puede usar marketing directo y otras herramientas de comunicación. No es tan preciso cuando se

evalúa la publicidad, porque los cambios en las ventas tardan más en producirse y el programa del mercado de prueba puede no estar vigente el tiempo suficiente para medir el impacto total. En todo caso, los mercados de prueba son instrumentos valiosos para examinar características específicas del marketing y campañas de comunicación más generales.

### Pruebas de simulación de compras

En lugar de usar mercados de prueba, los investigadores de marketing pueden usar pruebas de simulación de compras. Hay varias formas de preguntar a los consumidores si estarían dispuestos a comprar productos. Por ejemplo, podría preguntárseles sobre las intenciones de compra al final de un experimento de laboratorio. Sin embargo, en esta situación, son los propios consumidores quienes hablan de sus intenciones y, por tanto, estas respuestas tienden a no ser un pronosticador preciso del comportamiento de compra futuro.

Un método útil y rentable para examinar el comportamiento de compra se llama *prueba de compra simulada*. Research Systems Corporation (RSC) es una importante empresa de investigación de mercado que se especializa en estudios de simulación de compras. Para probar el impacto de los comerciales, RSC estudia el comportamiento del consumidor en un ambiente controlado de laboratorio.

RSC no pide a los consumidores que manifiesten su opinión, describan sus actitudes y ni siquiera les pregunta si planean comprar el producto. En cambio, RSC crea una experiencia de compra simulada. Los individuos pueden elegir entre una variedad de productos que encontrarían normalmente en los anaqueles de una tienda. Después de terminar el ejercicio de compra simulada, se sientan y ven un programa de televisión que contiene varios comerciales. Se pide a los participantes que vean el programa tal como lo harían con cualquier programa de televisión en el hogar. El anuncio de prueba se coloca entre otros anuncios, y los sujetos no saben cuál es el anuncio que se está probando.

Cuando la presentación concluye, se pide a las personas que participen en un segundo ejercicio de compra. Los investigadores comparan los productos que seleccionaron en el primer ejercicio con los del segundo. Los cambios en la selección de marcas se deben, por lo menos en parte, a la eficacia del anuncio, porque es la única variable que ha cambiado.

Una de las principales ventajas de esta metodología es que los procedimientos de prueba no dependen de opiniones y actitudes. Entre otras cosas, esto significa que el procedimiento de RSC puede usarse en mercados nacionales e internacionales.<sup>27</sup> En algunas culturas, los sujetos tienden a tratar de complacer al entrevistador que hace preguntas sobre las opiniones y actitudes. Como resultado, las respuestas son corteses y socialmente aceptables. Los mismos sujetos pueden tratar también de proporcionar las respuestas que ellos creen que el entrevistador desea oír. Cuando se estudian las compras en vez de pedir opiniones, los sujetos son libres de responder de manera más fidedigna.

Toda metodología diseñada para estudiar el comportamiento en vez de estudiar las emociones y sentimientos tiene una ventaja integrada. Las opiniones y actitudes cambian, y otras variables dentro de una situación pueden afectarlas con rapidez. Observar los comportamientos y los cambios en ellos llega con mayor rapidez al punto del experimento, que es comprobar si una herramienta de comunicación de marketing puede influir en el comprador de manera tangible.

En resumen, los sistemas diseñados para examinar el comportamiento de los encuestados son: tasas de respuesta, métricas de Internet, mercados de prueba y pruebas de simulación de compras. Muchos de estos programas se usan en combinación con otros y también con las técnicas de evaluación de mensajes descritas anteriormente. Ninguno de estos métodos se usa de manera aislada. En cambio, los datos generados y los resultados obtenidos se prueban con varios instrumentos y con numerosos grupos de individuos. Así, el gerente del departamento de marketing y la agencia de publicidad tratan de aumentar las probabilidades de alcanzar las metas de corto y largo plazos por medio de los anuncios, regalos, cupones y otros mecanismos de comunicación de marketing utilizados. Incluso entonces, no está completo el trabajo de evaluación.

## EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE RELACIONES PÚBLICAS

La mayoría de las actividades de relaciones públicas se pueden estudiar utilizando una o más de las técnicas de evaluación que ya se han descrito. Sin embargo, muchas veces los líderes de las empresas usan cuatro métodos adicionales. Estas técnicas de evaluación se enumeran en la figura 15.11.

- ◆ Número de recortes.
- ◆ Técnica de equivalencia de publicidad.
- ◆ Número de impactos.
- ◆ Comparación con los objetivos de relaciones públicas.

**FIGURA 15.11**  
Métodos para evaluar las relaciones públicas

El primer método consiste en obtener el número de recortes de prensa recopilados. El número de recortes se puede obtener cuando una empresa se suscribe a lo que se conoce como *servicio de recopilación de recortes de prensa*. El servicio examina detenidamente revistas, publicaciones y periódicos en busca del nombre de la compañía del cliente. El número de recortes encontrado se compara entonces con el número de comunicados de prensa que se enviaron. Una empresa que envía 400 comunicados de prensa que dan por resultado 84 recortes tendría un rendimiento de 21 por ciento.

El segundo método, que adquirió popularidad en la década de 1990, consiste en calcular los impactos. Los *impactos* se cuentan como el número total de suscriptores y compradores de un medio impreso, o el número de espectadores de un medio de transmisión en el que se menciona el nombre de la compañía del cliente. Por ejemplo, cuando el nombre de la empresa se menciona en un artículo de un periódico que tiene una circulación de 800,000 ejemplares y ventas en puestos de periódicos de 150,000, el número total de impactos asciende a 950,000.

Aunque la recopilación de recortes de prensa e impactos son las medidas del éxito de las RP que se utilizan con mayor frecuencia, ambas pasan por alto si en un artículo se habló positiva o negativamente de la empresa. Cualquier recorte cuenta cuando se menciona el nombre de la empresa, sin importar el contexto. Por desgracia, esto significa que un artículo que critica a la empresa cuenta igual que otro que la elogia. Con el número de impactos, todos los que se suscriben o compran una revista o periódico forman parte del total. No se hace ningún esfuerzo para ver qué porcentaje de las personas que compraron el periódico o revista vieron realmente el nombre de la empresa o leyeron el artículo.<sup>28</sup>

Las empresas que continúan usando recopilaciones de recortes de prensa pueden modificar estas técnicas cuando sea posible. Los recortes se pueden clasificar en artículos positivos y negativos para ver cuáles ocurren con mayor frecuencia. Además, los evaluadores deben resumir lo que se dijo en el artículo, en vez de señalar simplemente que se mencionó el nombre de la empresa. También es útil advertir si el artículo, ya sea negativo o positivo, apareció en una situación que se relaciona con los clientes de la compañía, o si está “enterrado” en algún lugar de menor importancia.

En el caso de los impactos, se realizan encuestas para indicar el porcentaje de la audiencia total que vio u oyó el nombre de la empresa. Para lograr esto, se usan pruebas de recordación, de reconocimiento, o ambas. Además, se pueden plantear preguntas sobre actitudes para ver como reaccionó la gente al contenido del artículo. Una vez más, limitarse a contar los impactos no proporciona información adecuada sobre una campaña de PR.

Los problemas relacionados con las recopilaciones de recortes de prensa e impactos han producido un tercer método para medir la eficacia de las relaciones públicas. El método, llamado *equivalencia de publicidad*, consiste en encontrar todos los lugares donde se mencionó el nombre de la empresa en medios impresos y de transmisión. A continuación, el investigador de mercado calcula el costo del tiempo o espacio como si fuera un anuncio pagado. Por ejemplo, si se habló de la empresa en un artículo que ocupa la mitad de una página de la revista, la empresa calcula el costo de un anuncio de media página. Un método similar se usa para la publicidad no pagada en televisión. Se calcula el costo de transmisión de un anuncio que dura el mismo tiempo que se habló de la empresa al aire. Este método es útil sólo cuando se cuentan reportajes positivos en publicidad no pagada.

El último método usado, que es el mejor, consiste en examinar el elemento de relaciones públicas en *comparación de los objetivos de relaciones públicas de la empresa*. Muchas veces, el objetivo de una campaña de RP es aumentar la conciencia del nombre de la empresa o producto. La evaluación incluye desarrollar un índice de conciencia antes de que empiece la campaña de RP. Entonces, después del evento de RP, la conciencia se mide por segunda vez para ver si en realidad aumentó. Este tipo de información es valioso en la industria cinematográfica. Cuando las celebridades realizan apariciones personales y visitas en programas de entrevistas para generar publicidad no pagada, debe aumentar la conciencia.

En otras situaciones, la meta de una campaña de RP es crear una imagen positiva de la empresa después de un evento negativo o mala publicidad no pagada. Una vez más, la imagen debe medirse antes y después de la campaña de RP. La meta es comprobar si la imagen cambió y, de ser así, en qué medida. Este método es muy laborioso y difícil. Se necesita tiempo

para que una campaña de RP produzca pleno impacto. No obstante a muchos equipos de relaciones públicas les interesa averiguar si sus esfuerzos están funcionando.

Cada uno de estos métodos se basa en la meta de descubrir el impacto del programa de RP. Cuando se combinan con las evaluaciones de la eficacia de los anuncios y las respuestas de comportamiento, la empresa tiene una comprensión sólida de lo que ocurre actualmente en el mercado. Para finalizar la evaluación de la CIM, se requiere un proceso más que es crucial.

## EVALUACIÓN DEL PROGRAMA COMPLETO DE CIM

Como se ha señalado a lo largo de este libro, los enormes gastos que las empresas realizan en comunicación de marketing son la causa de que los directores generales y otros ejecutivos exijan cada vez más una mayor rendición de cuentas. Estas personas, así como los accionistas y el consejo de administración, necesitan saber qué tipo de rendimiento se obtiene cuando una empresa gasta una gran cantidad de dinero en una campaña de publicidad u otra actividad de marketing. La idea es tratar de descubrir el *rendimiento de la inversión (ROI, de return on investment)* de un programa de publicidad y promoción.

El problema es que no existe consenso sobre lo que significa el ROI cuando se aplica a un programa de marketing. Tampoco existe consenso respecto a cómo medir el ROI de marketing. En un estudio, más de 60 por ciento de los profesionales de marketing opinaron que sería difícil medir el impacto de la publicidad y el marketing en las ventas. El mismo número pronosticó que será sumamente difícil que la industria de marketing llegue a un acuerdo sobre lo que constituye el ROI en el área de marketing. La tabla 15.2 presenta una lista de algunas de las posibles definiciones del ROI en marketing. Las descripciones del ROI que más comúnmente se usan son las respuestas de comportamiento, como el aumento gradual en las ventas, las ventas totales y la participación de mercado. Observe que las medidas empleadas para establecer los precios del tiempo y espacio publicitarios, como los puntos brutos de *rating* y el alcance o frecuencia logrados, a menudo no se consideran la mejor definición de ROI.<sup>29</sup>

Seguramente, esta confusión continuará a medida que los ejecutivos empresariales traten de justificar los gastos en publicidad y marketing. Esto significa que quienes se dedican a la profesión de marketing deben seguir tratando de identificar alguna forma de medir el impacto de la comunicación de marketing, a final de cuentas, en dinero contante y sonante.

Hace muchos años, Peter Drucker describió una serie de metas que son indicativas de la salud de la organización que coinciden plenamente con los objetivos del programa de CIM y que se presentan en la figura 15.12.<sup>30</sup> Mientras los profesionales de marketing se esfuerzan por encontrar una forma de medir el ROI de los gastos en la comunicación de marketing, la comprensión de las diversas medidas de la salud general de una organización proporcionará conocimientos valiosos de las aportaciones de la comunicación de marketing.

La *participación de mercado* se ha relacionado desde hace mucho tiempo con la rentabilidad. Demuestra la aceptación de los consumidores, lealtad a la marca y una posición competitiva fuerte. El análisis de oportunidad de las promociones ayudará al equipo de marketing a comprender tanto la participación de mercado como las fortalezas y debilidades relativas de

**TABLA 15.2** Definiciones de ROI en marketing

Definición de ROI	Porcentaje de uso
Aumento gradual en las ventas generado por el marketing	66%
Cambios en la conciencia de marca	57
Ingresos totales de las ventas generadas por el marketing	55
Cambios en las intenciones de compra	55
Cambios en la participación de mercado	49
Razón de costos de publicidad a ventas	34
Alcance/frecuencia logrados	30
Puntos brutos de <i>rating</i> entregados	25
Análisis posterior a la compra para comparar el plan de medios con sus resultados	21

**Fuente:** Paul J. Cough, "Study: Marketers Struggle to Measure Effectiveness", *Shoot* 45, número 29 (20 de agosto de 2004), pp. 7-8.

- |                             |  |   |
|-----------------------------|--|---|
| ◆ Participación de mercado. | ◆ Recursos físicos y financieros.        | ◆ Desempeño y actitudes de los empleados. |
| ◆ Nivel de innovación.      | ◆ Rentabilidad.                          | ◆ Responsabilidad social.                 |
| ◆ Productividad.            | ◆ Desempeño y desarrollo de la gerencia. |   |

Fuente: Basado en Peter Drucker, Management: *Tasks, Responsibilities, Practices* (Nueva York: Harper and Row, 1974).

**FIGURA 15.12**  
Medidas de la salud general de una empresa

la competencia. Los programas de CIM tienen el propósito de mantener y aumentar la participación de mercado.

La *innovación* es encontrar maneras nuevas y diferentes de lograr los objetivos. Esto aplica a muchas actividades de marketing, como son las promociones comerciales y para consumidores novedosas y fuera de lo común, los eventos de relaciones públicas y patrocinios, el comercio electrónico y los programas de marketing interactivo y los esfuerzos publicitarios de la empresa.

La *productividad* refleja el creciente énfasis de la industria en los resultados. En la actualidad, se pide a los expertos de CIM que obtengan resultados tangibles de las campañas de CIM. Las medidas de los efectos a corto y largo plazos de los anuncios y promociones demuestran la “productividad” de la organización en términos de conseguir nuevos clientes, generar reconocimiento en el mercado, determinar las ventas por cliente, así como a través de otras medidas.

Los *recursos físicos y financieros* también son importantes para el programa de CIM. Los recursos físicos incluyen las capacidades más avanzadas de cómputo e Internet. La empresa debe proveer recursos financieros suficientes para alcanzar esta meta. Las tecnologías de escáner y otros dispositivos que mantienen a la empresa en contacto con los clientes son elementos vitales del éxito a largo plazo de un plan de CIM.

La *rentabilidad* es vital para el departamento de marketing y la organización en general. Muchos gerentes de CIM saben que algo más que las ventas está en juego cuando se evalúa el éxito. Las ventas deben generar utilidades para que la empresa sobreviva y prospere.

El *desempeño y desarrollo de la gerencia* son posiblemente una parte olvidada de los programas de CIM. Los departamentos de marketing y las agencias de publicidad eficaces deben desarrollar reservas de nuevos y talentosos creativos, compradores de medios, gerentes de promoción, administradores de bases de datos y otros, para seguir prosperando en el largo plazo. Además, es preciso capacitar al nuevo personal y prepararlo para que ascienda a roles más importantes.

El *desempeño y las actitudes de los empleados* reflejan no sólo la moral del departamento de marketing, sino también las relaciones con otros departamentos y grupos. Un plan eficaz de CIM debe tender puentes de comunicación con otros departamentos internos para que todos estén conscientes del ímpetu y del tema del programa. Es más probable que los empleados satisfechos y positivos ayuden a la empresa a promover su imagen.

La *responsabilidad social* se relaciona con el bienestar a largo plazo de la organización. El valor capital de marca y la lealtad resultan afectados negativamente cuando salen a relucir actos ilegales o poco éticos de la empresa. Por tanto, los líderes de marketing deben instar a todos los miembros de la organización a que actúen de forma ética y socialmente responsable.

Cuando se alcanzan estas metas, el programa de CIM de la empresa funciona bien. Aparte de estos objetivos, los planes de CIM deben hacer hincapié en la naturaleza cambiante de las relaciones con los clientes. Es necesario que la compañía establezca contacto continuo con los consumidores particulares y con los compradores del sector de empresa a empresa para atender mejor sus necesidades.

Dicho en palabras sencillas, todos los capítulos de este libro sugieren una serie de objetivos esenciales de desempeño para los programas de CIM que deben guiar los actos del departamento de marketing y la agencia de publicidad tanto en el corto como en el largo plazos. Las empresas que logran mantener una voz clara en medio de la saturación del mercado tienen mayores probabilidades de captar el interés y la atención de los clientes y de establecer lazos de largo plazo con todos los públicos y partes interesadas. Un programa eficaz de CIM ayuda a establecer las normas y a medir el desempeño y, al final, se convierte en el modelo para el éxito de marketing de toda la organización.

## IMPLICACIONES INTERNACIONALES

Muchas de las técnicas descritas en este capítulo están disponibles en todo el mundo. Los programas de CIM deben evaluarse de las siguientes maneras: 1) resultados nacionales, 2) resultados en otros países y 3) como organización en su conjunto.



Los anuncios y programas promocionales se examinan en lo individual dentro de los países en los que aparecen. Debido a las diferentes normas relativas al contenido publicitario, deben evaluarse a la luz de las culturas locales y hábitos de compra.

Sin embargo, también deben evaluarse más allá de las fronteras nacionales. Por ejemplo, una campaña lanzada en Europa necesita evaluaciones en ciertos países en lo individual, como Francia, España e Italia, pero también en su conjunto, como la Unión Europea. Es difícil reunir medidas de las actitudes. Las ventas son más sencillas de evaluar debido al uso del euro en todos estos países; sin embargo, las condiciones locales afectan las tasas de inflación y otros datos estadísticos.

Quizá sea conveniente celebrar contratos con agencias de publicidad locales para descubrir las técnicas que son más viables en otros países. En algunas naciones, el uso de cupones se considera un signo de pobreza, y los usuarios los canjean con sigilo o les da vergüenza canjearlos. En esas situaciones es útil estudiar los resultados a la luz de las normas culturales vigentes.

Existen numerosos conglomerados multinacionales que evalúan las campañas de publicidad y promocionales a través de oficinas regionales. La información de los países de la cuenca del Pacífico se combina con información de Europa, África y otros lugares. La meta es garantizar una imagen y tema globales que se proyecte en todo el mundo.

## RESUMEN

La evaluación de un programa de CIM abarca a menudo el examen de los efectos de cada anuncio. Estos esfuerzos se realizan de dos maneras principales: 1) evaluaciones de mensajes y 2) evaluación del comportamiento de respuesta. Es posible usar una amplia variedad de técnicas. La mayoría de las veces, los gerentes de marketing y las agencias de publicidad usan varios métodos diferentes para tener la mejor idea posible del potencial de éxito de un anuncio. Los anuncios se estudian antes de desarrollarlos, mientras se están desarrollando y después de haberlos publicado o lanzado.

Los principios rectores de toda herramienta de marketing incluyen: llegar a un acuerdo respecto a cómo se usarán los resultados, preestablecer una puntuación límite para los resultados de una prueba, usar varias medidas, basar los estudios en un modelo de comportamiento humano, usar múltiples exposiciones, probar instrumentos de marketing que se encuentran en la misma etapa de desarrollo y prevenir todos los sesgos posibles mientras se realiza la prueba. Muchas veces es difícil, para ciertos miembros del equi-

po de marketing, ser objetivos, en especial cuando tuvieron la idea del anuncio o campaña. En estos casos, es mejor contratar a una agencia de investigación externa para estudiar el proyecto.

Los programas de relaciones públicas deben evaluarse no sólo a la luz del número de veces que se menciona una empresa en los medios, sino también con base en lo que se dice de ésta en los diferentes artículos. Además, los esfuerzos de relaciones públicas deben compararse con las metas del departamento para ver si la empresa está produciendo los efectos deseados con los comunicados de prensa de publicidad y patrocinios.

Los planes de CIM son generales y abarcan a toda la empresa. Por tanto, cualquier evaluación del programa de CIM debe incluir criterios más generales y de largo plazo. Cuando el tema y la voz de la CIM son claros, la empresa logra sus objetivos de largo plazo, los principios expuestos en este libro se aplican con eficiencia y eficacia y la empresa se encuentra en la mejor posición para triunfar en todos los niveles, incluidas todas las operaciones internacionales.

## TÉRMINOS CLAVE

**evaluaciones del comportamiento de los encuestados** Métodos empleados para examinar las acciones visibles de los clientes, que incluyen las visitas a las tiendas, consultas o compras realizadas.

**medidor de pupilas** Dispositivo que mide la dilatación de las pupilas de una persona.

**métricas** Medidas que tienen el propósito de representar con precisión la eficacia de un plan de comunicación de marketing.

**monitor de calidez** Método para medir las respuestas emocionales a los anuncios.

**prueba de audiovisuales** Prueba de un anuncio en la que se usa un conjunto de anuncios de televisión que incluye el que se desea evaluar.

**prueba de portafolio** Prueba de un anuncio en la que se usa un conjunto de anuncios impresos, uno de los cuales es el anuncio que se desea evaluar.

**prueba de recordación** Método en el que se pide a una persona que recuerde qué anuncios ha visto en un determinado ambiente o periodo.

**prueba de texto publicitario de posicionamiento (PACT)** Principios que se usan para evaluar la eficacia de varios mensajes.

**prueba del concepto** Evaluación del contenido o concepto del anuncio y el impacto que ese contenido tendrá en los posibles clientes.

**pruebas de reconocimiento** Formato de prueba en el que se entregan copias de un anuncio a los consumidores y se les pregunta si lo reconocen.

**pruebas del texto publicitario** Pruebas que se usan para evaluar un elemento de marketing que ya está terminado o se encuentra en sus etapas finales antes de ir a producción.

**psicofisiología** Proceso de medición de imágenes en el cerebro.

**psicogalvanómetro** Dispositivo que mide los niveles de transpiración.

**recordación al día siguiente (DAR)** Se establece comunicación telefónica con las personas que participan en el estudio al día siguiente que apareció el anuncio por primera vez para ver si recuerdan haberlo visto.

**recordación asistida** Prueba en la que se revela información a los consumidores, como la categoría del producto y, de ser neces-

sario, se mencionan marcas específicas, para ver si recuerda un anuncio.

**recordación no asistida** Prueba en la cual se pide a los sujetos que mencionen, o recuerden, los anuncios sin darles ninguna pista ni estimular su memoria.

**storyboard** Una serie de fotografías fijas o bocetos que describen la estructura del comercial de televisión.

**técnica de interceptación en centros comerciales** Prueba donde el entrevistador aborda a la gente en un centro comercial y le pide que evalúe un elemento de marketing.

**técnicas de evaluación de mensajes** Métodos empleados para examinar el mensaje creativo y el diseño físico de un anuncio, cupón o pieza de marketing directo.

## PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Qué diferencia hay entre la evaluación del mensaje y el comportamiento de los encuestados cuando se mide la eficacia de un anuncio?
2. ¿Qué evalúa una prueba del concepto? ¿Cómo se usan los *storyboards* y los grupos de enfoque en las pruebas del concepto?
3. Describa el uso de las pruebas de portafolio y las pruebas de audiovisuales en los programas de pruebas del texto publicitario.
4. ¿Qué es la recordación al día siguiente (DAR)? ¿Cómo se usan las pruebas de recordación asistida y no asistida en conjunto con las evaluaciones de DAR? ¿Qué problemas se asocian con los dos tipos de pruebas?
5. ¿Qué es una prueba de reconocimiento? ¿En qué difiere de una prueba de recordación?
6. ¿Qué es un monitor de calidez? ¿Qué mide?
7. Describa cómo se usan los psicogalvanómetros, medidores de pupilas y técnicas de análisis de psicofisiología para evaluar los anuncios.
8. ¿Cómo ayudan los principios de la prueba de texto publicitario de posicionamiento a los anunciantes en la preparación de anuncios y campañas de calidad?
9. ¿Cuáles son las tres formas de evaluaciones del comportamiento que se pueden usar para probar los anuncios y otros elementos de marketing?
10. Mencione las medidas de respuestas de comportamiento descritas en este capítulo.
11. ¿Qué elementos se pueden evaluar en los mercados de prueba?
12. Describa una prueba de simulación de compra.
13. Describa los métodos de cálculo del número de recortes de prensa recopilados e impactos para evaluar la eficacia de las relaciones públicas. ¿Qué problemas se asocian con estas dos técnicas?
14. Describa el método de equivalencia de publicidad para evaluar los programas de relaciones públicas.
15. Mencione y describa los criterios que pueden usarse para evaluar el impacto del programa general de CIM, como se señaló en este capítulo.

## EJERCICIOS DE PENSAMIENTO CRÍTICO

### Preguntas para análisis

1. Cree un enfoque de publicidad para uno de los siguientes productos. Expresé la idea en tres o cuatro oraciones. Organice un pequeño grupo de enfoque con otros cuatro estudiantes de su clase. Pídales que evalúen su concepto de publicidad. ¿Qué aprendió del ejercicio?
  - a. Tiendas para mascotas.
  - b. Gorras de béisbol.
  - c. Computadoras.
  - d. Suéteres.
  - e. Relojes.
2. Una forma muy popular de prueba es la de recordación al día siguiente (DAR). Escriba cinco anuncios que recuerde haber visto ayer. Además, de anotar el producto y la marca, escriba todo lo demás que recuerde. La clase se dividirá en grupos de cuatro estudiantes. Comparen sus listas. ¿Cuántos comerciales recordaron? ¿Cuánto pudo recordar cada uno de ustedes sobre los comerciales?
3. Seleccione cinco anuncios que le agraden. Realice una prueba de recordación asistida de estos cinco anuncios. Pregunte a cinco personas, por separado, si vieron el comercial. Mencione sólo el nombre de la marca. De ser así, pídale que recuerden, sin ayudarles, lo más que puedan del anuncio. Si no recuerdan el anuncio de inmediato, proporcíóneles algunas pistas. Asegúrese de anotar cuánto recuerda cada persona sin ayuda y cuánto recuerda cada persona con información asistida. Escriba sus resultados.
4. Forme un grupo de cinco estudiantes. Pida a los estudiantes que escriban dos anuncios que les agraden y los motivos. Pida a los estudiantes que escriban dos anuncios que les desagraden y los motivos. Por último, pida a los estudiantes que escriban un anuncio que crean que es ofensivo y los motivos. Pida a cada estudiante que lea su lista, comparando los anuncios agradables, desagradables y ofensivos. ¿Qué elementos comunes encontró en cada categoría? ¿Qué diferencias hubo?
5. ¿Qué importancia tienen las cifras de venta en la evaluación de la comunicación integral de marketing? ¿Cómo deben usarse los datos cuantitativos, como las tasas de canje y el tránsito de

clientes en la tienda, en la evaluación de las comunicaciones de marketing?

6. Desde el punto de vista del gerente de marketing de un importante fabricante de artículos deportivos, ¿qué tipos de medidas de eficacia necesitaría de los 500,000 dólares que le paga a la agencia de publicidad para desarrollar una campaña de publicidad? Sabiendo que la evaluación cuesta dinero, ¿cuánto de esos 500,000 dólares estaría dispuesto a gastar para medir la eficacia? ¿Qué tipo de informe prepararía para su jefe?
7. Un fabricante de ropa gasta 600,000 dólares en promociones comerciales y 300,000 dólares en promociones dirigidas a los consumidores. ¿Cómo mediría el impacto de estos gastos? Si contratara a una agencia para manejarlos, ¿qué tipo de medidas insistiría en que utilizara la agencia?
8. Examine una revista. Registre cuántos anuncios incluyen métodos para medir las respuestas. ¿Cuántos incluyen un número

de código, un número para llamar sin costo o un sitio Web? El sólo incluir un número para llamar sin costo o un sitio Web no garantiza que la agencia o empresa se enterará de dónde obtuvo el cliente esa información. ¿Cómo puede la agencia de publicidad o la empresa dar seguimiento a las respuestas a un anuncio específico en la revista que usted examinó?

9. En algunos países asiáticos se considera de mala educación hablar sobre uno mismo. Por lo tanto, sería muy vergonzoso para los ciudadanos responder preguntas sobre sentimientos y emociones. Quienes las contestan tienden a proporcionar respuestas superficiales. Explique las ventajas de una metodología de prueba de compra simulada en esta situación. ¿Qué otros métodos para evaluar los sentimientos y emociones podría usar una agencia en los países asiáticos?

## EJERCICIOS DE APRENDIZAJE INTEGRADO

1. Seleccione cinco anuncios impresos o de televisión que proporcionen la dirección de su sitio Web. Visite cada uno. ¿El sitio Web es una extensión natural del anuncio? ¿Qué conexión o semejanzas advirtió entre el sitio Web y el anuncio? ¿Cree usted que su respuesta se registró? ¿Cómo lo sabe?
2. Decision Analysts, Inc. es uno de los principales proveedores de estudios de publicidad y marketing. El sitio Web de la empresa es [www.decisionanalyst.com](http://www.decisionanalyst.com). Vaya al sitio e investigue los diferentes servicios que ofrece la empresa. Examine los servicios de investigación de publicidad que están disponibles. Escriba un informe breve acerca de cómo podrían usarse los servicios de investigación de publicidad que ofrece Decision Analysts.
3. Reactions & Opinions, Inc. ofrece pruebas de anuncios con la tecnología del medidor de calidad que se explicó en este capítulo. Vaya al sitio Web en [www.reactionsopinions.com](http://www.reactionsopinions.com). Examine cómo Reactions & Opinions realiza un estudio de publicidad y escriba un informe acerca de cómo y cuándo podrían

usarse los servicios de Reactions & Opinions para un estudio de publicidad. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada metodología de investigación ofrecida?

4. Ipsos-ASI en [www.ipsos-asi.com](http://www.ipsos-asi.com) es una empresa de estudios de publicidad que ha desarrollado un alto nivel de pericia en pruebas y medidas de anuncios. Vaya a la sección de productos y servicios de la empresa. ¿Qué servicios ofrece? ¿Cuándo se usarían los diferentes servicios? ¿Cómo se usaría cada uno?
5. AdKnowledge y comScore Networks son dos empresas que sobresalen en las técnicas para medir el tránsito y la publicidad en Internet. Vaya a los sitios Web en [www.adknowledge.com](http://www.adknowledge.com) y [www.comscore.com](http://www.comscore.com). ¿Qué servicios ofrece cada empresa? ¿Cuál le agrada más? ¿Por qué? Describa un proyecto de investigación que usted crea que cada empresa podría llevar a cabo satisfactoriamente para brindar asistencia en investigación de publicidad o Internet.

## PROYECTO DEL ESTUDIANTE

### Rincón creativo

Después de que los líderes de PepsiCo y Starbucks empezaron a preocuparse por el suministro decreciente de agua dulce, potable, se unieron para vender Ethos Water. La distribución del producto se ha expandido y ahora se vende en las principales tiendas de comestibles, tiendas de conveniencia y farmacias. La meta de Ethos Water es garantizar que los niños de todo el mundo tengan agua limpia.

Vaya al sitio Web de Ethos Water en [www.ethoswater.com](http://www.ethoswater.com). Después de examinarlo, diseñe un anuncio impreso para una revista dirigido a los estudiantes universitarios de su zona. Una vez que lo haya diseñado, intercámbielo con un compañero o pídale que se lo muestre a 10 estudiantes no inscritos en una clase que use este libro de texto. Explíquelo cómo realizar una prueba de texto publicitario para recopilar datos sobre actitudes y opiniones sobre el anuncio. Antes de realizar la prueba, elabore una lista de las preguntas que desea hacer. A continuación, se presentan algunas sugerencias:

1. ¿Ha oído hablar alguna vez de Ethos Water?
2. ¿Cuál cree usted que es el mensaje primario de este anuncio?

3. ¿El texto tiene sentido? ¿Es comprensible?
4. ¿El elemento visual atrae su atención?
5. ¿Qué tipos de sentimientos suscita el anuncio?
6. ¿Qué probabilidades hay de que vaya al sitio Web de Ethos Water para buscar más información?
7. ¿Cuál es su evaluación general del anuncio?

Es importante que otra persona realice la prueba de texto publicitario para obtener respuestas honestas. Es menos probable que los encuestados sean sinceros, en especial si tienen una opinión negativa cuando se les muestra el anuncio y ellos saben que usted lo diseñó.

CASO  
1

## UNA TRAVESÍA EN BUSCA DE MÁS UTILIDADES

Adventure Cruises es propietaria de una flotilla de barcos que recorren el Caribe y las Bahamas y realizan viajes a Hawai. La empresa funciona desde hace más de 20 años. Recientemente, se ha registrado una reducción en el número de pasajeros en cada viaje. El liderazgo de Adventure cree que la competencia creciente en la industria de los cruceros, en combinación con actividades nuevas para pasar el tiempo libre, es lo que ha producido esta caída. A algunos les preocupa que los viajes en crucero se consideren como algo que sólo las “personas mayores” hacen y que Disney se ha llevado el negocio de los cruceros familiares.

Para combatir estos problemas, el equipo de marketing de Adventure Cruises ha decidido aplicar dos tácticas. En primer lugar, el departamento presentará una nueva campaña publicitaria para destacar las ventajas que la empresa ofrece en comparación con otras líneas. En segundo término, se reclutará un nuevo tipo de pasajero, el “viajero de negocios”.

Adventure Cruise reconstruyó los camarotes de diez de sus barcos para alojar a los viajeros de negocios. Estas personas pueden ser miembros o invitados de una empresa. La idea es tener al cliente solo en un barco para hacer negocios con él durante algunos días y disfrutar, al mismo tiempo, de las numerosas atracciones de un viaje en crucero, como buena comida, juegos de apuestas, espectáculos y escalas en varios puertos. La ventaja para la empresa es que, en esencia, tendría una “audiencia cautiva” cuando el cliente recibiera como regalo un viaje en crucero a cambio de hacer negocios con la empresa que paga la cuenta. Adventure Cruise se propone difundir anuncios en revistas y publicaciones de negocios, para vender estos nuevos paquetes a varios compradores de ésta área. Henry Crouch, presidente de Adventure Cruise, señala: “Muchas empresas pagan muchísimo dinero para alquilar palcos de lujo en estadios de fútbol. Se reúnen con el cliente durante unas 4 ó 5 horas, más o menos. Nosotros podemos brindarles la oportunidad de tener al cliente durante 4 ó 5 días”.

Henry contrató a una agencia de publicidad internacional para que preparara anuncios tanto para los pasajeros habituales como para el nuevo mercado de empresa a empresa. Lauren Patterson fue la ejecutiva de cuenta que cerró el trato y recalzó que seguiría los principios de prueba del texto publicitario de Roper Starch. Para los pasajeros del crucero, los anuncios se aceptarán sólo si satisfacen los siguientes criterios:

1. *La memoria de los ojos.* Los anuncios deben ser claros y fáciles de seguir.
2. *Nunca colocar texto encima de una ilustración.* La gente ve primero la imagen; por tanto, si el texto está más arriba, lo pasan por alto.

3. *Los buenos elementos visuales funcionan.* La idea es captar la atención y el interés.
4. *Asegurarse de que los títulos y elementos visuales combinen con el texto.* No confundir al lector.
5. *No usar elementos visuales que confundan.*
6. *No usar títulos que confundan.*
7. *Los testimonios aumentan la credibilidad y el número de lectores.*
8. *El tamaño importa.* El anuncio debe ser grande.
9. *No complicar las cosas.* Los lectores no están tan interesados en el producto como usted; por tanto, el anuncio debe ser fácil de seguir.
10. *Romper las reglas.* Ser creativo.

En el mercado de empresa a empresa, por lo general se presentan tres problemas. Lauren va a insistir en que los anuncios eviten estos problemas. Los llama “el ABC de los pecados” del marketing de empresa a empresa. Los problemas son:

- a. Anuncios que no son visualmente atractivos.
- b. Anuncios que son abstractos en vez de diseñarse con un atractivo humano.
- c. Anuncios que no recalcan el beneficio para el comprador empresarial.

Henry comprende que estos dos mercados (los pasajeros regulares y los clientes de negocios) son diferentes. No obstante, está convencido de que Adventure Cruises debe hablar con una voz. Cree que su empresa tiene tres ventajas importantes: mejor comida, entretenimiento fuera de lo común y excelente servicio. Quiere asegurarse de que Lauren incorpore estos tres elementos en los anuncios que aparecerán en televisión y en las publicaciones especializadas que seleccionen.

1. Diseñe un anuncio impreso para los pasajeros habituales de Adventure Cruises.
2. Diseñe un anuncio impreso para los clientes de negocios de Adventure Cruises.
3. ¿Qué tipo de pruebas deben aplicarse durante la fase de diseño del anuncio?
4. ¿Qué tipo de pruebas deben aplicarse después de diseñar el anuncio, pero antes de colocarlo en una revista u otro medio impreso?
5. ¿Qué tipo de pruebas deben aplicarse después de lanzar el anuncio? ¿Cómo se puede medir la eficacia del anuncio?

CASO  
2

## LA REUNIÓN

John Mulvaney esperaba con impaciencia a que diera inicio una reunión muy importante. Como ejecutivo de cuenta de una nueva agencia de publicidad en la zona de Los Ángeles, sabía que su empresa competía con otras 400 agencias locales. Su primer cliente importante era la directora general de Action Bowling, Inc., una empresa que era dueña de casi 30 boleras en la zona metropolitana.

El boliche sufre del mismo estigma asociado con varias otras actividades: la percepción que es un pasatiempo de an-

cianos. Los *ratings* de televisión del boliche han caído hasta el punto en que rara vez se transmiten los juegos. La edad promedio de un jugador de bolos continúa aumentando. Las inscripciones en las ligas juveniles de boliche han disminuido mucho.

Action Bowling contrató a una agencia para que realizara un estudio sobre las percepciones de sus establecimientos. Muchos creen que las boleras siguen siendo lugares donde la gente fuma un cigarrillo tras otro, a pesar de que las ordenanzas locales prohibieron fumar en lugares cerrados desde hace

varios años. Además, muchos perciben las boleras como lugares que frecuentan los rufianes que se reúnen a jugar billar y pinball. Algunos expresan temor de que los establecimientos sean lugares peligrosos para los jóvenes.

A John se le había encomendado la tarea de crear un programa integral de publicidad y promoción para Action Bowling. Su equipo desarrolló un tema centrado en una “nueva era” para el juego, en la que los anuncios emocionantes y orientados a la acción presentan a jóvenes divirtiéndose en un ambiente sano, seguro y lleno de energía.

Se compró espacio para comerciales en las estaciones locales de radio con formatos de rock. Se colocaron comerciales de televisión en programas de cable en MTV y otros canales y en programas orientados a los jóvenes, como algunos de la cadena Disney. Las compras de vallas espectaculares se hicieron cerca de escuelas primarias y secundarias por toda la ciudad.

También se prepararon varias promociones comerciales y para consumidores. Se estableció un programa de cupones para jugar boliche gratis durante una fiesta de cumpleaños o algún otro evento. Los cupones se insertaron en periódicos de escuelas locales y se distribuyeron en lugares de reunión de adolescentes cerca de cada boleta. Se organizó un concurso en el que los jugadores se clasificaron por niveles con base en las puntuaciones obtenidas en el pasado y se otorgaron premios a los ganadores del torneo en cada nivel.

Se estableció contacto con empresas con el fin de ofrecer incentivos para celebrar fiestas empresariales en las boleras. Se crearon promociones cruzadas con un restaurante local de hot dogs, en las que si alguien llevaba un hot dog para comer también tenía derecho a un descuento en una bolera cercana. Como recordatorio, se entregaron juegos de tazas de café a los gerentes de Recursos Humanos de varias empresas de la ciudad. El texto en las tazas mencionaba que el juego de bolos era una actividad familiar excelente, así como un evento social ideal para una organización.

Susan Rogers era la nueva directora general de Action Bowling. Mientras se dirigía en su automóvil a la reunión con John, se preguntaba si habría invertido bien su presupuesto de publicidad. En la primera reunión, John había hecho hincapié en los roles que los *ratings* y puntos brutos de *rating* desempeñan en la eficacia de la publicidad. Ella estaba especialmente interesada en el alcance y la frecuencia efectivos como conceptos. Sin embargo, ahora estaba pensando en un grupo completamente nuevo de ideas.

John había pasado mucho tiempo explicando los conceptos de recordación y reconocimiento. También se centró en ideas como poder de persuasión y respuestas de comportamiento. Susan se preguntaba por qué John había cambiado la terminología. En esencia, lo que Susan quería saber era si los anuncios habían hecho algo para hacer cambiar de opinión a la gente sobre el deporte o la actividad del boliche. Le interesaba averiguar si la campaña había persuadido realmente a alguien de probar esta actividad o regresar a algo que se había abandonado desde hacía mucho tiempo.

Susan era realista. Se daba cuenta de que para renovar el interés en el boliche se necesitaba tiempo. La primera pregunta que quería hacerle a John era: “¿Funcionó?”, seguida inme-



Uno de los retos de Action Bowling es crear una nueva generación de jugadores de bolos.

diatamente de: “¿Cuánto tiempo se necesita para advertir una diferencia notable?” John se preparó. Sabía que sus respuestas tendrían un impacto muy importante en las percepciones que la clientela tenía de su trabajo y las recomendaciones que haría a otras empresas en el futuro.

1. Prepare los comentarios de John acerca de la relación entre los *ratings*, los puntos brutos de *rating*, alcance y frecuencia y recordación, reconocimiento, actitudes y respuestas de comportamiento.
2. ¿Qué medios cree usted que estén conectados con los conceptos de recordación y reconocimiento de Action Bowling? ¿Cuáles son mejores para la persuasión y los cambios reales de comportamiento?
3. ¿Se le ocurre algún tipo de programa de relaciones públicas que podría haber sido útil en estos esfuerzos de marketing? ¿Cómo podría evaluar la eficacia de cualquier campaña de RP?
4. ¿Hay otras tácticas de marketing que John debería haber desarrollado para Action Bowling? De ser así, ¿cuáles son y cómo deben evaluarse?

## NOTAS

1. Decision Analyst ([www.decisionanalyst.com](http://www.decisionanalyst.com), se ingresó a la página el 25 de septiembre de 2005); Patricia Riedman, “Discover Why Tests TV Commercials Online”, *Advertising Age* 71, número 13 (27 de marzo de 2000), pp. 46-47.

2. Gordon A. Wyner, “Narrowing the Gap”, *Marketing Research* 16, número 1 (primavera de 2004), pp. 6-7.

3. “AAAA Survey Finds 8 Percent Hike in Cost to Produce 30-Second TV Commer-

cial”, *Film & Video Production & Postproduction Magazine (ICOM)* ([www.icommag.com/november-2002/november-page-1b.html](http://www.icommag.com/november-2002/november-page-1b.html), se ingresó a la página el 14 de enero de 2005).

4. Stefano Hatfield, "Testing on Trial", *Creativity* 11, número 9 (octubre de 2003), pp. 18-21.
5. David W. Stewart, "Measures, Methods, and Models in Advertising Research", *Journal of Advertising* 29, número 3 (1989), pp. 54-60.
6. Abhilasha Mehta, "Advertising Attitudes and Advertising Effectiveness", *Journal of Advertising Research* 40, número 3 (mayo-junio de 2000), pp. 67-72.
7. William D. Wells, "Recognition, Recall, and Rating Scales", *Journal of Advertising Research* 40, número 6 (noviembre-diciembre de 2000), pp. 14-20.
8. Joel S. Debow, "Advertising Recognition and Recall by Age-Including Teens", *Journal of Advertising Research* 35, número 5 (septiembre-octubre de 1995), pp. 55-60.
9. William D. Wells, "Recognition, Recall, and Rating Scales", *Journal of Advertising Research* 40, número 6 (noviembre-diciembre de 2000), pp. 14-20.
10. Jan Stapel, "Recall and Recognition: A Very Close Relationship", *Journal of Advertising Research* 38, número 4 (julio-agosto de 1998), pp. 41-45.
11. William D. Wells, "Recognition, Recall, and Rating Scales", *Journal of Advertising Research* 40, número 6 (noviembre-diciembre de 2000), pp. 14-20.
12. Stapel, "Recall and Recognition".
13. Christina Merrill, "Roper Expands Testing", *Adweek Eastern Edition* 37, número 45 (4 de noviembre de 1996), p. 6.
14. Steven P. Brown y Douglas M. Stayman, "Antecedents and Consequences of Attitude Toward the Ad: A Meta-Analysis", *Journal of Consumer Research* 19 (junio de 1992), pp. 34-51.
15. Douglas M. Stayman y David A. Aaker, "Continuous Measurement of Self-Report or Emotional Responso", *Psychology and Marketing* 10 (mayo-junio de 1993), pp. 199-214.
16. Freddie Campos, "UH Facility Test Ads for \$500", *Pacific Business News* 35, número 23 (18 de agosto de 1997), pp. A1-A2.
17. Patricia Riedman, "DiscoverWhy Tests TV Commercials Online", *Advertising Age* 71, número 13 (27 de marzo de 2000), pp. 46-47.
18. Steve Jarvis, "Minnesota Campaign Grabs Smokers by Throat", *Marketing News* 36, número 8 (15 de abril de 2002), pp. 5-6.
19. Bruce F. Hall, "On Measuring the Power of Communications", *Journal of Advertising Research* 44, número 2 (junio de 2004), pp. 181-188.
20. Steve Mclellan, "Mind Over Matter: New Tools Put Brands in Touch with Feelings", *Adweek*, ([www.adweek.com](http://www.adweek.com)), 18 de febrero de 2008).
21. Hall, "On Measuring the Power of Communications".
22. David W. Stewart, David H. Furse y Randall P. Kozak, "A Guide to Commercial Copytesting Services", *Current Issues and Research in Advertising*, James Leigh y Claude Martin, Jr., eds. (Ann Arbor: Division of Research, Graduate School of Business, University of Michigan, 1983), pp. 1-44.
23. Basado en el documento de PACT, publicado en *Journal of Marketing* 11, número 4 (1982), pp. 4-29.
24. Amanda Beeler, "POPAI Initiates Study Tracking Effectiveness of Displays", *Advertising Age* 71, número 15 (10 de abril de 2000), p. 54.
25. Chris Dillabough, "Web Lets Canadian Tourism Test Media Effectiveness", *New Media Age* (31 de octubre de 2002), p. 12.
26. Kate MacArthur, "McDonald's Tests Ads That Focus on Service", *Advertising Age* 74, número 1 (6 de enero de 2003), p. 3.
27. Tim Triplett, "Researchers Probe Ad Effectiveness Globally", *Marketing News* 28, número 18 (29 de agosto de 1994), pp. 6-7.
28. Kay Bransford, "Just Measure", *Communication World*, número 1 (1 de enero de 2005), pp. 16-20.
29. Paul J. Cough, "Study: Marketers Struggle to Measure Effectiveness", *Shoot* 45, número 29 (20 de agosto de 2004), pp. 7-8.
30. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (Nueva York: Harper & Row, 1974).



# Índice de nombres y organizaciones

3M, 415  
3 Musketeers, 188  
7-Eleven, 175

## A

AAA, 102  
Aaker, David A., 204, 437  
Aaron, Hank, 53  
ABC, 224  
ABC India Limited, 83  
Achievers, Inc., 33  
AC Nielsen, 220, 230  
Acrylic Designs, Inc., 290  
Adfinity, 107  
ADD+IMPACT, 419  
Adidas, 15, 256  
AdKnowledge, 426, 434  
AdPlus, 216  
Adrenaline Rush, 271  
Advanced Hardware Architectures, 123  
Advanced Marketing Consultants, 319  
Advantage International, LLC, 376  
Advertising Age, 216  
Advertising Agencies Association of India, 263  
Advertising Research Foundation, 372  
Advil, 396  
Adweek, 20  
Adware, 217  
Aetna Inc., 171  
Aguilera, Christina, 275  
Ahern, John, 323  
Ailawadi, Kusum L., 55  
Airplay America, 283  
Alarcon, Carmile, 240  
Alcoa Rigid Packaging, 44  
Alcon, Inc., 390  
Aleve, 396  
Alexander McQueen, 24  
Alijosiene, Sonata, 204  
AlixPartners, 37  
Alliance for the Wild Rockies, 376  
Allstate Insurance, 26  
Altavista, 266  
Alvear, Michael, 144  
Amazon.com, 173, 257  
American Airlines, 40  
American Airlines Arena, 370  
American Business Media, 232, 346  
American Cancer Society, 376  
American Eagle, 304  
American Express, 284  
American Health and Beauty Aids Institute, 123  
American Idol, 220, 221, 277, 332, 369  
American Institute of Philanthropy, 376  
American Marketing Association, 400  
American Medical Association, 186  
American Productivity & Quality Center, 12  
American Society of Clinical Oncology, 377  
American Supercamp, 201  
Andersen, Arthur A., 240  
Anderson, Diane, 379  
Anderson, Mae, 175  
Anheuser-Busch, 424

AOL, 253, 266  
Apple Computers, 33, 34, 47, 56-57, 236, 257, 287  
Apple Safari, 243  
Appleby, Julie, 323  
Applied Microbiology, 109  
Apprentice, The, 276, 277  
Aribtron, 217, 224  
Areddy, James T. 293  
Arm & Hammer, 46  
Armour, 143  
Armstrong, Gary M., 86  
Arnand, Desai, 87  
Arthritis Foundation, 376  
Ashton, Kelly Lynne, 175  
ASI Market Research, 471  
AsianAve, 243  
Asics, 15  
Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), 400  
Aster, Andrea Zoe, 55  
AT&T, 31-32, 56, 180, 232, 236, 369  
Aveeno, 5  
Avia, 15  
Avis, 46, 180, 181  
Axe, 280  
Azjen, Icek, 86

## B

Baack, Daniel, 54  
Baack, Donald, 22, 353  
Baar, Aaron, 144  
Babin, Barry J., 86  
Babin, Laurie A., 174  
Baby Gap, 83  
Backcountry.com, 141  
Bagozzi, Richard P., 86  
Bain de Soleil, 292  
Bali, 42  
Band-Aid, 395  
Bank of America, 126  
Bart Simpson, 208  
Baron, Roger, 240  
Barnard, Neil, 54  
Barnes & Noble, 216, 245, 305  
Barnes & Noble University, 246  
Barraza, Maria, 192  
Baskin Robbins, 280, 372  
Basic Image, 42  
Basis Technology, 242  
Bates USA, 144  
Batista, Judy, 53  
Bausch & Lomb, 390-391  
Bayer, 186  
BBDO Worldwide, 141  
Beardi, Cara, 323  
Beale, Clair, 175  
Beame, Suzanne, 268  
Beach Volleyball Magazine, 292  
Beatles, 163  
Bebo, 37  
Beckham, David, 368  
Bee Movie  
Beeler, Amanda, 437  
Beime, Mike, 322  
Belch, George E., 175  
Belch, Michael A., 175  
Bell, David C., 353  
Bellas, Michael, 293  
Bello, D. C., 175  
Ben & Jerry's, 288  
Beneton, 158  
Berman, Tao, 271  
Berner, Robert, 54  
Best Buy, 265  
Best Western, 319  
Better Homes and Gardens, 228  
Better Business Bureau (BBB), 386, 390  
Bettman, James B., 86  
Bezos, Jeff, 173  
B. F. Goodrich, 343, 344  
Bicycle Museum of America, 51  
Bierbach, Bill, 3  
Biemans, Wim G., 87  
Big Idea with Donnie Deutsch, 119  
Bijan, 102, 171, 191, 284  
Billabong, 3  
Biwas, Abhijit, 204  
Biwas, Dipayan, 204  
BizRate Research, 247  
B & J Food Service Equipment, 109  
Black & Decker, 35, 79  
Blakley, Lindsay, 269  
Blair, Margaret Handerson, 115  
Blank, Christine, 86  
Blige, Mary J., 163  
Block, Sandra, 353  
Blockbuster, 37  
Bloom, Paul N., 378  
Bloomsburg Publishing, 354  
Blue Bell Ice Cream, 350  
Blue Martini Software Company, 252  
Blue Marble, 261  
Blue Nun, 43  
Bluefly.com, 246, 255, 266  
Bluenotes, 51  
Bluesky, 305  
Blum, Justin, 377  
Blum, Laura, 293  
BMW, 35  
BMW Motorcycles, 102  
Bobbie Brooks, 42  
Boddewyn, Jean J., 175  
Body Shop, The, 364  
Body Wise International, Inc., 389  
Bokaie, Jemmima, 145  
Bonds, Barry, 53, 148  
Bone, Paula, 353  
Bonne Bell, 179, 180, 201  
Boone's Farm, 43  
Boston Consulting Group, 51  
Bourgerly, Marc, 174  
Bowflex, 118  
Bozell Advertising Agency, 126  
Brady, Diane, 22  
Brandweek, 17, 19, 20  
Bransford, Kay, 437  
Bratz, 391  
Bridgestone/Firestone, 366  
Brigham, Eugene F., 87  
Bristol-Myers/Squibb, 335  
Brooks, 15



Bronstein, Scott, 406  
 Brown, Sandy, 23  
 Brucks, Merrie, 86  
 Bryant, Elizabeth, 175  
 Buchholz, Laura M., 86  
 Budweiser, 236, 394  
 Buick (LeSabre), 79  
 Bureau of Alcohol, Tobacco, and Firearms (ATF), 384  
 Burger King, 103, 114, 132, 179, 225, 382  
 Burgess, Andrew, 248  
 Burke, Raymond R., 205  
 Burke Marketing Research, 221  
 BusinessWeek, 200, 273  
 Buzznet, 37  
 Byrnes, Nanette, 54, 268

## C

CACI Coder/Plus, 301  
 Cadillac, 83  
 Calvin Klein, 225, 256, 296, 394  
 Campbell's, 28, 38, 132, 179, 231, 383  
 Campos, Freddie, 437  
 Canadian House & Home, 213  
 Canadian Living, 213  
 Canadian Public Relations Society, 375  
 Candlewood Suites, 48  
 Canyon Beachwear, 51  
 Capitol One, 185  
 Carat, ICG, 144  
 Carl Buddig & Company, 336  
 Carlson, Les, 204  
 Carmichael, Lynch, 125-126  
 Carpenter, Dave, 86  
 Cash, Johnny, 190  
 Castleberry's, 143  
 Catalina, 42  
 Catto, Susan, 293  
 Caudron, Shari, 293  
 CBS, 224  
 Cebczynski, Gregg, 54, 175  
 Celestial Green Tea, 12, 129  
 Celestial Seasonings, 12, 184  
 Centra Marketing, 350  
 CentricData, 319  
 Cervini, Lisa, 268  
 Champion, 42  
 Chappell, Lindsay, 353  
 Charles, Ray, 190  
 Charles Schwab, 245  
 Charles Schwab Learning Center, 246  
 Cheer, 39  
 Cheerios, 167, 181, 331  
 Chevrolet, 47, 162  
 Chiagouris, Larry, 378  
 Chi-Chi's, 34  
 Chic Shaque, 59, 418  
 Chicken Helper, 329  
 Children's Advertising Review Unit (CARU), 391-392, 405  
 Chivas, 275  
 Chrysler Corporation, 2  
 Chu, Showwei, 353  
 Chunky Soup (Campbell's), 222  
 Cingular, 32  
 Circle K, 353  
 Circuit City, 37, 250, 257, 265  
 Cisco Systems, 57, 124  
 Citibank, 40  
 Claburn, Thomas, 268  
 Clark, Ann, 267  
 Clear Channel Entertainment, 373  
 Clinique, 350

Clorox, 171  
 Cloudy Bay, 44  
 Columbia, 305  
 Clouse, Thomas, 293  
 Clow, Kenneth E., 106  
 Clow, Lee, 257  
 Cooking at Home, 213  
 Co-Operators, 122  
 Coach, 35  
 Cobain, Curt, 190  
 Coca-Cola, 28, 35, 37, 128, 236, 256, 277, 284, 364, 369, 430  
 Cohen, Eric, 322  
 Cohen, Steve, 242  
 Coke, 27, 34, 38, 279  
 Coke Zero, 128  
 Colgate Comedy Hour, 276  
 Comité Olímpico Internacional, 396  
 Complex Magazine, 146  
 ComScore Networks, 255  
 Cone Communications, 361  
 Consumer Reports, 17, 186  
 Converse, 256  
 Cook, Wendy, 31  
 CoolSavings, 350  
 Cool Touch, 462  
 Cooper, Hester, 75, 93  
 Cooper, Sue Ellen, 114-115  
 Coors, 394  
 Coppertone, 292, 332  
 Corán, 401  
 Cormack, Chris, 115  
 Corporate Branding, 51  
 Corpus Christi Hooks, 324, 351  
 CopyCheck, 408  
 Cosmopolitan, 227  
 Costanzo, Philip R., 378  
 Cote, Joseph A., 54  
 Cough, Paul J., 437  
 Council of Better Business Bureau (CBBB), 390, 404  
 Council of Public Relations Firms, 141  
 Coupon Country, 350  
 Coupons.com, 350  
 Couric, Katie, 283  
 Cover Girl, 201  
 Cracker Jack's, 330  
 Craddock, Alyce, 174  
 Craftsman (Sears), 47-48  
 Craig, C. Samuel, 86  
 Craig's List, 407  
 Crask, Melvin R., 204  
 Crawford, Cindy, 211  
 Crawford, Fred, 38, 54  
 Creamer, Mathew, 174, 268  
 Crest, 35, 179  
 Crispin Porter & Bogusky Agency, 123  
 Croft, Martin, 240  
 Crowne Plaza, 47  
 Cruex, 386  
 Crystal Light, 40  
 CSI, 221  
 Cuneo, Alice Z., 212  
 Current, John R., 87

## D

Dairy Queen, 40  
 Dallas Auto Parts, 353  
 Darden, William R., 86  
 Dark Dog, 141, 157  
 Das, Neel, 204  
 Dash, Damon, 146  
 Database Marketing Solutions, 319

Datek Online, 126  
 Davidson, Carolyn, 33  
 Dawn Direct Foam, 273  
 Day, Ellen, 204  
 Days Inn, 319  
 Dayton, 344  
 Daytona 500, 368  
 Dawkins, Jenny, 378  
 DDB Worldwide, 141  
 Debonis, Loraine, 407  
 Debow, Joel S., 437  
 De Chernatony, Leslie, 175, 204  
 Decision Analyst, Inc., 409, 434  
 Deep Purple, 163  
 Delgado-Ballester, Elena, 353  
 Del Franco, Mark, 268  
 Del Monte, 133  
 Dell Computers, 26, 38, 190  
 Dell, Michael, 190  
 Delta Faucet Company, 203  
 Delta Sky, 242  
 Dentyne, 159  
 Derek, Bo, 157-158  
 Design Within Reach, 248  
 Desperate Housewives, 221  
 DeWalt, 79  
 DHL Worldwide Express, 263  
 Dickson, Arlene, 124  
 Diet Coke, 46, 128, 256  
 Dietrich, Joy, 175  
 DiGiorno, 187  
 Digitas, 212  
 Dillabough, Chris, 437  
 DiMenna, Ron, 2  
 Dinty Moore, 34, 143  
 Dion, Celine, 163  
 Dior, 189  
 Direct Marketing Association, 141, 319  
 DIRECTV, 113  
 Discount Cheerleading.com, 141  
 Disney, 28, 176, 331  
 Display Design & Sales, 290  
 Dixie Printing, 350  
 DKNY, 225  
 DM News, 319  
 Doan's, 389  
 Dockers, 296  
 Dollarhide, Maya, 268  
 Dolliver, Mark, 86  
 Dollywood, 240  
 Dominiak, Mark, 234, 272  
 Donagy, Tim, 53  
 Donath, Bob, 268  
 Doney, Patricia M., 86  
 Donthu, Naveen, 205  
 Doritos, 38, 256  
 Dortch, Shannon, 115  
 Doubletree, 319  
 Dove, 176-177, 225  
 Dovetail, 319  
 Dr. Scholl's, 190  
 Dr. Pepper, 38  
 Dreft, 39  
 Drucker, Peter, 430, 437  
 Dryer, Tim, 293  
 DSN Retailing, 38  
 Du Bois, Max, 54  
 Duboff, Robert, 80, 87  
 Dugas, Christine, 268  
 DuPont, 44, 352  
 Duofold, 250  
 Duracell, 38  
 Dymi, Amilda, 204

**E**

eBay, 372  
 Ecko Enterprises, 146, 282  
 Ecko, Marc, 146  
 Eckerd Drug, 349  
 Eckert, James A., 87  
 Edgewater Beach Resort, 109  
 Edify, 252  
 Edmondson, Brad, 378  
 Edwards, Gavin, 34  
 Edwards, Jim, 407  
 Ehrenberg, Andrew, 54  
 Einstein, Albert, 190  
 Eisend, Martin, 174  
 Eleventh Hour, The, 276  
 Elizabeth Arden, 223  
 Elkin, Tobi, 269  
 Elle, 227  
 Elliot, Richard, 240  
 Elliott, Stuart, 54, 240, 269  
 EmSense, 430  
 Engel, R., 174  
 Enmienda Wheeler-Lea, 385  
 Enron, 27  
 Ephron, Erwin, 240  
 ESPA, 127  
 ESPN, 248  
 ESPN, the Magazine, 119, 228  
 Esposito, Lee, 353  
 Estee Lauder, 189, 275  
 E.T., 276  
 Ethos Water, 434  
 Etzel, M. J., 175  
 Eversave, 350  
 Excedrin, 126, 335  
 Excite, 163  
 Expressions, 42  
 Extreme Makeover, 277  
 Extreme Makeover, Home Edition, 276  
 ExxonMobil, 26, 364

**F**

Facebook, 5, 37, 243, 256  
 Facenda, Vanessa L., 42, 55  
 Family Circle, 418  
 Fanta, 128  
 Faris, Charles W., 87  
 Farmer John, 34  
 Fathead.com, 33  
 FCC, 384  
 FDA, 384  
 Federal Aviation Administration (FAA), 406  
 Federal Communications Commission (FCC), 384  
 Federal Financial Institutions Examining Council, 186  
 Federal Trade Commission (FTC), 180, 385, 402, 404  
 FedEx (Federal Express), 32, 34, 236, 260, 263, 368  
 FedEx Orange Bowl, 369  
 Feinberg, Mark, 377  
 Feldman, David, 115  
 Ferguson, Dan, 280  
 Fernando, Angelo, 292  
 Fieldand Stream, 321  
 FIFA, Copa Mundial, 368  
 Firefox, 243, 256  
 Firestone, 366  
 First Horizon National Bank, 303  
 First National Bank, 202  
 Fishbein, M., 86

Fisher Boy, 330  
 Fitzgerald, Kate, 240  
 Flaherty, Karen, 174  
 Flair Jewelers, 303  
 Flynn, Laurie, 86  
 Food and Drug Administration (FDA), 384  
 Ford Motor Company, 156, 366, 369  
 Foreman, George, 192  
 Fortune, 200  
 ForeverWed, 318  
 Fox, Richard J., 145  
 France, Karen, 353  
 Frazier, Charles F., 144  
 Febreze, 39  
 Freeman, Laurie, 240  
 Fremont, Carl, 212  
 Fries, Gary, 240  
 Frito-Lay, 38, 372, 424  
 Fruit-of-the-Loom, 38  
 FTD, 168  
 Fuhrman, Elizabeth, 86  
 Fung, Mickey, 275  
 Funtleyder, Les, 377  
 Furse, David H., 437  
 Fuzzstar, 256

**G**

Gangemi, Nanette, 268  
 Gardener, Elizabeth, 353, 407  
 Gardisil, 377  
 Garfield, Bob, 175  
 Gatorade, 271  
 Gatti, Joseph, 322  
 Gautschi, Heidi, 268  
 Gellar, Sarah Michelle, 152  
 General Electric, 28  
 General Foods, 69, 92  
 General Mills, 38, 167, 338  
 General Motors (GM), 26, 47, 69, 223  
 Geoffrey Alley, 146  
 Georgia-Pacific, 201  
 Gere, Richard, 278  
 Gibson, Charles, 283  
 Gilber, Jennifer, 353  
 Gillet, Cheryl, 273  
 Gillette, 47, 368  
 Ginsberg, Jill Meredith, 378  
 Glade Air Freshener, 84  
 Glamour, 188, 200, 227  
 Gleem, 39  
 Global Freight Systems, 83  
 Globe Pro Skateboarding, 3  
 Gloede, Bill, 240  
 GoDaddy.com, 160  
 Godek, John, 204  
 Gold Bond, 100  
 Goldsby, Thomas J., 86  
 GoldTouch, 187  
 Gómez, Miguel, 353  
 Good Housekeeping, 168  
 Good Morning America, 261  
 Goodridge, Elisabeth, 268  
 Goody's, 304  
 Google, 32, 48, 242, 247, 395  
 Google Blog Search, 266  
 Gordon, Jeff, 192, 369  
 Got Milk?, 103, 136, 151, 162  
 Gould, Stephen J., 23  
 Grace Magazine, 179, 228  
 Granatstein, Lisa, 240  
 Grant, Lorrie, 269  
 Great Florida Bank, 370  
 Green & Black, 335

Green Giant, 183  
 Green, Todd, 239  
 Greenberg, Kari, 54  
 Greenfield Online, 151-152, 171  
 Gregory, Sean, 53  
 Grein, Andreas F., 23  
 Grewal, Dhruv, 204  
 Grey Global Group, 141  
 Grey Poupon, 37  
 Grey's Anatomy, 214, 220, 221  
 Griffin, Drew, 406  
 Griffin, Greg, 86  
 Grochman, D., 174  
 Gucci, 24-25, 54  
 Gucci Group NV, 24  
 Gucci, Guccio, 24  
 Gudonaviciene, Rasa, 204  
 Guess, 159, 171  
 Guimaraes, George, 174  
 Gulas, Charles S., 174  
 Gumout, 352  
 Guthy-Renker, 189

**H**

Haeg, Larry, 125  
 Haggard, 304  
 Hailey, Gary D., 407  
 Haley, Nick, 257  
 Hall, Bruce F., 437  
 Hall, Cecily, 293  
 Hall, John R., 312, 334  
 Halliday, Jean, 54, 55  
 Hallmark, 40, 47  
 Halverson, Richard, 86  
 Hamburger Haven, 350  
 Hanas, Jim, 204  
 Hanes, 38, 42, 158  
 Hannah Montana, 176, 291  
 Hansell, Saul, 86  
 Hardees, 114  
 Harley-Davidson, 287  
 Harper, Doug, 268  
 Harrah's, 310  
 Harry Potter, 103, 291, 354-355  
 Hart, Kim, 269  
 Hasty, Melissa, 333  
 Hatfield, Stefano, 436  
 Hawaiian Tropics, 292  
 HeadBlade, The, 239  
 Heath, Rebecca Piirto, 115  
 HBO, 236  
 Hein, Kenneth, 204, 379  
 Heineken, 189, 275  
 Heitman, Mark, 293  
 Heller, Walter, 353  
 Hempel, Jessi, 269  
 Henderson, Pamela W., 54  
 Hendrix, Jimi, 163  
 Hershey's, 38, 351  
 Heroes, 221  
 Hertz, 46, 180  
 Hewitt, Jennifer Love, 158  
 Hewlett-Packard (HP), 38, 51, 232  
 Hill, Grant, 211  
 Hilo Hatties, 20  
 Hilohattie.com, 20  
 Hilton, 308  
 Hip Cricket, 333  
 Hiscock, Jennifer, 353  
 Ho, Foo Nin, 353  
 Hoax, The, 278  
 Hof, Robert, 268  
 Hoffman, Donna L., 269

HOG (Harley Davidson), 287  
 Holahan, Catherine, 268  
 Holiday Inn, 31, 48, 79  
 Holloway, Diane, 240  
 Holt, Karen, 327, 353  
 Home Depot, 298, 306, 359  
 Home Shopping Network, 252  
 Homemaker's, 213  
 Honest Tea, 364  
 Hooper, Inc., 221  
 Hooley, Graham J., 115  
 Horchow, Sally, 37  
 Horowitz, Bruce, 175  
 Hortobagyi, Gabriel, N., 377  
 House, 142  
 House of Blues, 273  
 Howard, Theresa, 174, 293  
 Howell, Debbie, 23, 38, 55  
 Hoyer, Wayne D., 86  
 Hudson, David, 277, 293  
 Hudson, Simon, 277, 293  
 Hughes, Arthur M., 322  
 Hughes, Howard, 278  
 Humane Society, 275  
 Hutton, James G., 22

## I

IBM, 28, 32, 232  
 IEG, 376  
 iGo.com, 251  
 IKEA, 83  
 IMAX, 71  
 Increíbles, Los, 183  
 Indy, 500, 372  
 Inman, Jeffrey J., 86  
 Intel, 28, 49  
 InterContinental Hotels, 48  
 Ionic Breeze, 84  
 iPhone, 56-57  
 iPod, 257  
 Ipsos-ASI, 434  
 Irons, Bruce, 3  
 Ivory, 221  
 Iyler, Ganesh, 353

## J

J. Crew, 248  
 Jackson, Janet, 160  
 Jackson, Michael, 163  
 Jackson, Samuel L., 291  
 Jaclyn Smith, 42  
 Jacobs, Heather, 145  
 Jaffee, Larry, 252  
 Jagoda, Don, 353  
 Jain, Shailendra Pratap, 204  
 James, Kim, 349  
 Janoff, Rob, 33  
 Jantzen, 187, 201  
 Jarvis, Steve, 437  
 J. B. Hunt, 20  
 JCPenney, 41, 296  
 J. D. Power and Associates, 334  
 Jeep, 287  
 Jenni-O, 34  
 Jensen, Thomas, D., 204  
 Jeopardy, 332  
 Jergens, 168  
 JibJab, 243  
 Jockey, 193  
 Jockey International, 201  
 Joelson, Daniel A., 175  
 Johannes, Amy, 283, 293  
 Johansson, Johnny K., 55

Johnson, Lauren Keller, 23  
 Johnson & Johnson, 5, 38  
 Johnston, Melanie, 240  
 Jolie, Angelina, 189  
 Jordache, 42  
 Jordan, Michael, 53, 192  
 Joyce, Kathleen, 353  
 Junokaite, Kamalie, 204  
 Jurgens, 126

## K

Kapferer, Jean-Noel, 23  
 Kaplan, R., 86  
 Kaplan, Stephan, 86  
 Karo, Miel, 332  
 Kasulis, Jack J., 353  
 Kathy Ireland, 42  
 Kathy Lee, 42  
 Kavanoor, Sukumar, 204  
 Kay, David, 145  
 Kazaa, 5  
 Kearney, Anne R., 86  
 Keegan, Rebecca Winters, 204  
 Keeley, Wayne, 407  
 Keebler, 328  
 Keely, Wayne, 392  
 Keepsake, 217  
 Kellogg, 100, 201, 329  
 Kenneth Cole, 83  
 Kenmore, 277  
 Kerwin, Ann Marie, 240  
 Kewelbox, 280, 290  
 KFC, 28, 103, 189, 275  
 Kid Headquarters, 146  
 Kiley, David, 54  
 Kirty, Justin, 269  
 Kiltsch, Jay, 323  
 Kindie, 173  
 King of the Hill, 142  
 Kinko's, 164  
 Kirty, Justin, 429, 435  
 Kitchen, Philip J., 23  
 Kivetz, Ran, 322  
 Klaassen, Abbey, 253, 268  
 Kleenex, 48, 386, 387  
 KMart, 40, 42, 162  
 KMX, 271  
 Knott, Tom, 53  
 Knowles, Jeffrey D., 407  
 Kodak, 79  
 Kontzer, Tony, 268  
 Kool-aid, 71, 171  
 Koprowski, Gene, 11  
 Kozak, Randall P., 437  
 Kraft, 37, 38, 71, 277  
 Krispy Kreme, 32  
 Krol, Carol, 240, 322, 323  
 Krugman, Herbert E., 145, 216, 240  
 Kwangiun, Heo, 378

## L

Lane, W. Ronald, 240  
 LaReau, Jamie, 240  
 Lascu, Dana-Nicoleta, 106  
 Laskey, Henry A., 145, 204  
 LaTour, Michael S., 174  
 Lavidge, Robert J., 145  
 Lays, 383  
 Lazar, Bart, 407  
 Lean Green Grilling Machine, 192  
 Lee, 164, 273  
 Lee, Brenda, 163

Lee, Dongdae, 55  
 Lee, Spike, 417  
 L'Eggs, 211  
 Lehman, Donald R., 55  
 Lehu, Jean-Marc, 293  
 LendingTree.com, 201  
 Leno, Jay, 119  
 Lennon, John, 163, 189  
 Leo Burnett Agency, 141, 164, 228  
 Lever Brothers, 276  
 Levey, Richard H., 322  
 Levi Strauss & Company, 38, 69, 252, 296-297  
 Levine, Howard, 175  
 Levinson, Jay Conrad, 274  
 Lewis, Jerry, 240  
 Lexicon, Inc., 32  
 Lexicon Branding, 51  
 Liang, Huigang, 268  
 Liberman, Noah, 240  
 LIFE, 228  
 Lifehouse, 164  
 Lillian Vernon, 321  
 Lilleth Fair, 297  
 Lilly Fashions, 302, 305, 318  
 Lindsay, Greg, 15  
 Lipton, 124  
 Little Caesar's, 40  
 Liz Claiborne, 38, 171  
 Lockwood, Lisa, 269  
 Lohan, Lindsey, 192  
 Lolita, 176  
 Lucas Design & Advertising, 141  
 Lucent Technologies, 127  
 LuckySurf, 333  
 Lyons, Daniel, 322  
 Lycos, 126  
 Lynch, James E., 115  
 Lynch, Joanne, 175, 204

## M

M & M's, 208-209  
 MacArthur, Kate, 54, 437  
 MacLeod, Colin, 233  
 Mack, Debbi, 407  
 Macy's, 282  
 Madden, Normandy, 293  
 Maddox, Kate, 232, 240, 241  
 Maestro Limpio, 49  
 Maidenform, 420, 422  
 Mandese, Joe, 240  
 Maney, Kevin, 173  
 Marketing News, 347  
 MarketMatch, 426  
 Marks, John, 175  
 Marks, Mickey, 240  
 Marlboro Cup Racing, 394  
 Marley, Bob, 189  
 Marion State Bank, 16  
 Marriott Hotels, 51, 319  
 Mars Incorporated, 240  
 Martha Stewart Living, 278  
 Martha Stewart Everyday, 42  
 Martin, Kerri L., 31, 54, 115  
 Marting, David, 40, 59  
 MasterCard, 3, 40, 166  
 Mateschitz, Dietrich, 271  
 Matorin, Jim, 292  
 Mattel, Inc., 391  
 Maynard, Michael L., 205  
 Mayo Clinic, 54  
 Maxwell House, 280  
 Mazda, 26, 261  
 McAllister, Leigh, 86

McCallum, Jack, 53  
 McCann-Erickson Worldwide, 166  
 McClellan, Steve, 293, 437  
 McCormick, 426  
 McDonald, Ben, 163  
 McDonald, Colin, 240  
 McDonald's, 28, 31, 33, 34, 51, 114, 132,  
 156, 179, 224, 279, 333, 382  
 McFarland, Jennifer, 54  
 MCI, 179  
 McLaughlin, Edward, 353  
 McLaughlin, Rachel, 323  
 McLuhand, Robert, 212  
 McMains, Andrew, 145  
 McNamara, Paul, 54  
 Meaux, Justin, 420  
 Media Awareness Network, 141  
 Mediamark Research Inc., 221  
 Mediaweek, 20  
 Mehta, Abhilsaha, 436  
 Melton, A. W., 205  
 Men's Fitness, 118  
 Men's Journal, 118-119  
 Mercedes-Benz, 28  
 Merck, 377  
 Merrill, Christina, 437  
 Messagemedia, 184, 185, 201  
 Metropolitan Transportation  
 Commission, 51  
 MGA Entertainment, 391  
 MGM Grand, 201  
 Miami Heat, 370  
 Mickelsen, Phil, 192  
 Mickey Mouse, 208  
 Microsoft, 28, 37, 232, 253  
 MiGente, 243  
 Miller, Jay, 324, 353  
 Miller, Michael, 175  
 Miller Brewing Company,  
 223, 333  
 Miller High Life, 310  
 Miller Lite, 387  
 Miller Tabnik & Co., 377  
 Milis, Alden, 118  
 Millward Brown, 230  
 Minute Maid, 128, 391  
 Mitchell, Andrew A., 175  
 Mitchell, Lionell A., 115  
 Mlodzik, Paul, 144  
 Modern Maturity, 133  
 Modernista Boston, 47  
 Monroe, Marilyn, 189  
 Monster.com, 33  
 Moore, David J., 204  
 Moore, Victoria, 55  
 Mooth, Rob, 292  
 MORE, 130-131  
 Morgan Stanley, 236  
 Morpheus, 5  
 Morris, Lindsay, 240  
 Morrison, Mary E., 269  
 Morrissey, Brian, 269  
 Morrissey, Simon, 175  
 Moss, Linda, 293  
 Motorola, 358  
 Mountain Dew, 99, 270  
 Mowen, John C., 204  
 Mr. Clean, 49  
 Mr. Goodwrench, 26  
 Mr. Proper, 49  
 Multiple Sclerosis Society, 375  
 Mulvaney, John, 435  
 Murtaugh, Rosemary M., 174  
 Muscular Dystrophy Telethon, 240  
 MySpace, 5, 37, 243, 256, 266

## N

Nabisco, 28  
 NAICS, 108  
 Napa Auto Parts, 353  
 Napster, 5  
 Nardelli, Bob, 359  
 NASCAR, 369  
 Nash, Steve, 364  
 Nasser, Jacques, 366  
 National Academy of Sciences, 382  
 National Advertising Division (NAD),  
 386, 390, 404  
 National Advertising Review Board  
 (NARG), 391  
 National Consumer Council, 388  
 National Geographic, 214,  
 215, 216  
 National Sporting Goods  
 Association, 346  
 National Wildlife Federation, 376  
 Nation's Restaurant News, 260  
 Nayakankuppum, D. J., 204  
 NBA, 53, 369  
 NBC, 179  
 NCAA (basquetbol), 36  
 Neff, Jack, 22, 240, 378  
 Neiderhoffer, Kate, 293  
 Neslin, Scott A., 55  
 Nescafé Original, 44  
 Nestlé, 44  
 Neuro-Focus, 420  
 Neutrogena, 5, 59  
 New Balance, 15, 167, 212  
 New York Times, The, 236  
 Newmark, Craig, 407  
 Newspapers First, 230  
 Newspaper National Network, 230  
 Newsweek, 214  
 Nexus, 277  
 Neutrogena, 225  
 NFL, 222, 369  
 Nicorette, 276-277  
 Nielsen Media Research, 217, 221  
 Nielsen Save, 217  
 Nike, 15, 26, 33, 38, 69, 132, 231,  
 256, 282, 364  
 Nintendo, 179  
 NKH&W Advertising Agency, 166  
 Nokia, 28, 275  
 Nolan, Kelly, 55  
 Norris, Donald, 204  
 Norwegian Cruise Lines, 342  
 Norwest Banks, 125  
 Novak, Thomas P., 269  
 Nueva Orleans, 122  
 NutraSweet, 40

## O

Oakes, Steve, 175  
 OC, The, 142  
 Ocean, 42  
 Office, The, 277  
 Office Depot, 231  
 Office Max, 261  
 Ohanian, Roobina, 204  
 Old El Paso, 21  
 Old Navy, 296  
 Old Orchard, 157  
 O'Leary, Noreen, 353  
 O'Loughlin, Sandra, 174  
 Olson, Jerry, 174

Ong, Beng Soo, 353  
 ONLog.com, 256  
 Opera, 243  
 Oreck, 84  
 O'Reilly Auto Parts, 353  
 Oreos, 40  
 Oscar de la Renta, 24  
 Oscar Mayer, 71  
 Oser, Kris, 268  
 Osuri, Laura Thompson, 379  
 Ott, Karalynn, 175  
 Ott's, 230, 341  
 OTX Research, 420  
 Outdoor Advertising Association  
 of America, 141

## P

P&G. Véase Procter & Gamble (P&G)  
 Pace, 21  
 Padmanaghan, V., 353  
 Palazon-Vida, Mariola, 353  
 Palmer Jarvis DDB, 212  
 Palmer, Kimberly, 268  
 Paltrow, Gwyneth, 89  
 Pampers, 63  
 Panasonic, 38  
 Papa John's Pizza, 337, 351, 386  
 Pappas, James L., 87  
 Parade, 228  
 Park, Kiwan, 204  
 Parks, Liz, 353  
 PassportStamp.com, 256  
 Pasta House Co., 310  
 Patriotas de Nueva Inglaterra, 368  
 Patton, Carol, 268  
 Paul D'Avril, Inc., 146  
 Paull, Greg, 241  
 P. Diddy, 146  
 Pavlou, Paul A., 268  
 Peace Corps, 361, 363  
 Pearle Vision, 137  
 Pebble Beach, 368  
 Pechman, Susan, 115  
 Peckham, James O., 115  
 Peerless, 203  
 Pennant, 346  
 People, 214  
 Pepperidge Farms, 37  
 Pepsi, 3, 27, 33, 38, 153, 288  
 PepsiCo, 4, 341, 366  
 Percy, Larry, 240  
 Perfect Push-Up, 118, 119  
 Persaud, Raj, 293  
 PERT Shampoo, 190  
 Perry, Kris, 55  
 Pessemier, Edgar A., 86  
 Petrecca, Laura, 145  
 PETS MART, 88-90  
 Petty, Richard, 192  
 PGA, 369  
 Philadelphia, queso crema, 71  
 PI Design, 212  
 Pier 1 Imports, 141  
 Pierce Promotions and Event  
 Management, Inc., 376  
 Pig O' My Heart, 141  
 Pillsbury Doughboy, 183  
 Pink, 372  
 Piper, Mary, 407  
 Pitt, Brad, 189  
 Pitts, R. E., 175  
 Placek, David, 32  
 Playboy, 34, 47

Playtex, 42, 136  
 Po-boy Preservation Festival, 279  
 Point-of-Purchase Advertising International (POPAl), 434  
 Pollack, Judann, 175  
 Polo, 282  
 Polycom, 335  
 Pontiac, 36  
 Popular Science, 118  
 Portillo, Dick, 36  
 Portillo's Hot Dogs, 36  
 Portillo's Restaurants, 51  
 Porsche, 26, 27  
 Posavac, Steven, 204  
 Post-it, 75  
 Povinelli, Brian, 18  
 Powell, Matt, 23  
 Power Bar, 279  
 Prentice-Dunn, S., 174  
 Presley, Elvis, 190  
 Priestler, Joseph R., 204  
 Prime Nature Villa, 330  
 Prime Response by NCR, 252  
 Princess Cruise Line, 342  
 PRIZM, 106  
 Procrit, 168  
 Procter & Gamble (P&G), 20, 28, 36, 38, 39, 51, 161, 184, 212, 224, 275, 424  
 Progreso Soup, 386, 391  
 PROMO, 351  
 Promotion Marketing Association, 141  
 Promotions Activators, Inc., 351  
 Propel Fitness Water, 277  
 Prudential, 33  
 PRWeek, 376  
 Prykop, Catja, 293  
 Public Relations Society of America, 375

## Q

Quaker Oats, 351  
 Quenqua, Douglas, 175  
 Quicken, 80  
 Quinton, Brian, 269  
 Quittner, Josh, 269

## R

Rabinovitch, Leo, 322  
 Radio's All Dimension Audience Research (RADAR), 223  
 Radisson Hotels, 319  
 Radosevich, Lynda, 269  
 Ralph Lauren, 225, 256  
 Ramage, Norma, 144  
 Rao, Vithala, 353  
 Rawlings Sports Equipment, 350  
 Ray, Ipshita, 378  
 Ray, Rachel, 27  
 RCA, 38  
 Reach Students, 253  
 Reactions and Opinions, Inc., 419, 434  
 Redbook, 168  
 Red Bull 270-271, 279, 290  
 Red Hat Society, 114-115  
 Red Lobster, 141  
 Reebok, 15, 132  
 Reese's Pieces, 276  
 Regis McKenna Advertising, 33  
 Reichart, Tom, 175

Reichheld, Frederick F., 322  
 Reidman, Patricia, 437  
 Reis, Al, 144  
 Relationship Optimizer, 252  
 Research Systems Corporation (RSC), 480  
 Revlon, 20  
 Reyes, Sonia, 55  
 Reynolds Company, 43  
 Reynolds, Thomas J., 174  
 Rice Krispies, 329  
 Rigby, Darrell K., 322  
 Riley, Richard, 353  
 Rivard, Nicole, 175  
 Ripple, 43  
 Roberts, Julia, 189  
 Robinson, Patrick J., 87  
 Rockwood, Scott, 175  
 Rogers, R. W., 174  
 Romano, James, J., 113  
 Ron Jon Surf Shop, 2-4  
 Ronkainen, Ilkka A., 55  
 Roper Honda, 68  
 Roper Kia, 68  
 Roper Starch Worldwide, 361, 418  
 Rossiter, John R., 240  
 Route 66, 42  
 Rowling, JK, 355  
 Royal Caribbean International, 342  
 Ruby Tuesday, 65  
 Rummel, Tara, 366, 369  
 Runner's World, 212  
 Rupal, Paerikh, 23  
 Russell, J. Thomas, 240  
 Rusty Team Riders, 3  
 Ruth's Steak House, 110  
 Ryan, Nolan, 325  
 Ryan, Reid, 324, 325  
 Ryan, Thomas J., 55

## S

Saatchi and Saatchi, 286  
 Saks Fifth Avenue, 282  
 Salon Channel, The, 283  
 Sara Lee Corporation, 42, 51, 113  
 Saturn, 226  
 Saucony, 15  
 Saunders, Frances Stonor, 55  
 Sawyers, Arlena, 240  
 Scheffter, Phil, 322  
 Schiller, Gail, 277  
 Schmidt, Jeffrey B., 86  
 Schultz, Charles M., 190  
 Schultz, Don E., 22, 23, 54  
 Schwartz, John, 86  
 Scope, 261  
 Scotch (Post-it), 75, 186  
 Scott, 76  
 Scriven, John, 54  
 Scubaworld, 51  
 Sears, 296  
 Second Life, 277  
 Security Finance, 188  
 Semans, Debra, 54  
 Semeuls, Alana, 240  
 Senior Living, 218  
 Sergio Rossi, 24  
 Service Metrics, 154-155, 171  
 Sesame Street, 42, 331  
 Severn, Jessica, 175  
 Seybold, Patricia, 23  
 Sharper Image, 84  
 Shaw, Marvin E., 378  
 Shea, Felicity, 175  
 Shear Genius, 277  
 Sherlock's Inside Out, 97  
 Shields, Todd, 240  
 Shoebox Greetings, 40  
 Shoney's, 225  
 Siberstein, Richard, 420  
 Silver Dollar City, 240  
 Sky Mall, 281  
 Simmons Market Research, 221  
 Simmons, Russell, 146  
 Simpson, Jessica, 189  
 Simon, Herbert, 86  
 Simonson, Itamar, 322  
 Simpsons, The, 221  
 Sirdeshmukh, Deepak, 205  
 Skechers, 146, 182, 216  
 Skyjacker, 35, 255, 334  
 Slavens, Roger A., 353  
 Sloan, Pat, 55  
 SmartMouth, 277  
 SmartSource, 350  
 Smith, Eric L., 362  
 Smith, G., 174  
 Smith, J. Walker, 322  
 Smith, Robert E., 86  
 Smith, Steve, 370-371, 404  
 Smith, Tony, 204  
 Snack Stix, 328  
 Snakes on a Plane, 291  
 Sneider, Mark, 86  
 Snickers, 156  
 Snipes, Robin L., 174  
 Snyder, Beth, 144  
 Soft Scrub, 277  
 Solidax ADX, 405  
 Solman, Gregory, 240  
 Somluck, Srimalee, 353  
 Sonic, 114  
 Sony, 27, 37, 38, 46, 185, 273, 372  
 S.O.S. Soap Pads, 212  
 Southern Living, 214, 215  
 Southwest Airlines, 406  
 Spam, 34  
 Sparrow, David, 268  
 Spears, Britney, 192  
 Speer, Jordan K., 322  
 Spethmann, Betsy, 293, 322, 353, 379  
 Sports Illustrated, 62, 200, 214, 215, 228, 331  
 Sports Spectrum Greeting Cards, 113  
 Spreng, Richard A., 86  
 Springsteen, Bruce, 163  
 Sprint-Nextel, 232  
 Sprite, 128, 256  
 SR International Logistics, 83  
 SRI Consulting, 105, 113  
 Srull, Thomas K., 205  
 St. Francis North Hospital, 62, 164  
 St. Francis Medical Center, 71  
 St. Patrick's Behavioral Health Hospital, 32, 197  
 Stamp, Gerard, 175  
 Stapel, Jan, 437  
 Staples, Inc., 304  
 Starbucks, 34, 83, 288, 364, 375  
 Starch INRA Hooper, Inc., 221

State Farm Insurance, 26, 166, 372  
 Staybridge Suites, 48  
 Stayman, Douglas M., 437  
 Steamboat Resorts, 20  
 Stein, Rob, 377  
 Steinberg, Brian 175, 240  
 Steiner, Gary A., 145  
 Stern, David, 53  
 Sternathal, Brian, 86  
 Stetson, 47, 160  
 Stewart, Rod, 163  
 Stewart, David W., 436, 437  
 Stewart, Martha, 278  
 Stewart, Sinclair, 292  
 Stock, Howard J., 322  
 Stockdale, Mark, 175  
 STP, 352  
 Straw, Martyn, 4  
 Strickland, A. J., III, 439, 457  
 Stride Sugarless Gum, 274  
 Suave, 280  
 Subaru, 26  
 Subway, 40  
 Sudhaman, Arun, 54  
 Sudhir, K., 353  
 Sue Bee Honey, 276, 277  
 Sullivan, Brian, 322, 347, 353  
 SunBright Tanning Salon, 350  
 Sunkist, 68, 226, 385  
 Sunnah, 401  
 Sunset, 83  
 Super Bowl, 160, 219, 256, 420  
 Susan G. Komen Breast Cancer Foundation, 208  
 Sway, RoxAnna, 293  
 Sweat, Jeff, 268  
 Sweeney, Donna, 175  
 Sweeny, Liz, 41  
 Symonds, William C., 54

## T

Taco Bell, 103, 351  
 Target, 84  
 Taste of Chicago, 372  
 Tauche Martin, 144  
 TBWA/Chiat/Day, 257  
 Terminix, 51  
 TGI Friday's, 443  
 The Gap, 225  
 The Inglenook, 434  
 Theron, Charlize, 189  
 Thomas, Dave, 190  
 Thomas, Joyce King, 166  
 Thompson, Rory, 268, 269  
 Thompson, Stephanie, 175, 240  
 Tide, 25, 36, 168  
 Time, 176, 200, 214, 233  
 Times Square, 224  
 T-Mobile, 189  
 Today Show, The, 261  
 Tigre Toño, El, 183  
 Tonight Show con Jay Leno, 119  
 Tommy Bahama, 282  
 Top Brands, 16  
 Top Chef, 277  
 Toshiba, 225  
 Totty, Patrick, 323  
 Touch Media, 275  
 Toyota, 26, 27, 28, 38, 46, 364

Trash Talk (Nike), 364  
 Travel & Leisure, 214, 215  
 Travelocity, 265  
 Travers, Helen, 31  
 Trebnick Systems, 265  
 Tree Top, 227  
 Triplett, Tim, 437  
 Tripp, Carolyn, 204  
 Trivedi, Minakshi, 353  
 Tropicana, 338, 391  
 Trout Unlimited, 376  
 Twiggy, 176  
 Two and a Half Men, 220, 221  
 Ty Beanie Babies, 113  
 Tybout, Alice M., 86  
 Tyco, 27  
 Tylenol, 38  
 Tyson, 277, 329, 338

## U

Ugg, 271, 290  
 Unilever, 177, 212, 283  
 Union Pacific Railroad, 51  
 Unistar, 224  
 Unisys, 124, 126  
 United Airlines, 20, 184  
 United Cerebral Palsy, 376  
 United Parcel Service (UPS), 250, 263  
 United Raw Material Solutions, 83  
 United States Postal Service (USPS), 384  
 United Way, 3  
 Univision, 223  
 Unnava, H. Rao, 205  
 U.S. Data Corporation, 319  
 USA Today, 228, 236, 312  
 U.S. Food and Drug Administration, 382, 384  
 U.S. Marines, 190  
 U.S. News and World Report, 214, 215  
 U.S. Postal Service (USPS), 236, 265

## V

Vale, 44  
 Valley Harley Davidson, 449  
 Valley Fresh, 34  
 Valley Hill, 44  
 Valpak, 350  
 VALS2, 105, 113  
 Van Camp's, 382  
 Van Yoder, Steven, 378  
 Van's Harley-Davidson, 275  
 Varma, Siddarth, 18  
 Veg-A-Matic, 149  
 Veil, Shari, 276  
 Vella, Matt, 54  
 Velvet Ice Cream, 332, 333  
 Vence, Deborah L., 226, 240  
 Ventura Associates, 350  
 Venture Communications, 124  
 Verizon Wireless, 232  
 VF Corporation, 51  
 VH 1, 213  
 Viacom, 392  
 Vicinity Corporation, 417  
 Vick, Michael, 53, 192  
 Victoria's Secret, 256, 372

Village Chevrolet, 254  
 Vioxx, 396  
 VIPdesk, 440-441, 454  
 Virgin, 275  
 Virgin Records, 263  
 Virginia Slims, 394  
 VISA, 14, 28, 248, 277  
 Viva International, 146  
 VocalPoint, 273  
 Voight, Joan, 54, 292  
 Volkswagen, 121, 123, 275, 305, 344  
 Volvo, 35  
 Vulcan Industries, 290

## W

Wade, Jason, 164  
 Wagner, Stephen H., 175  
 Walker, Rob, 174  
 Wal-Mart, 28, 84, 162, 231, 273-274, 283, 359, 361  
 Wal-Mart Supercenter, 70  
 Walgreen's, 94  
 Walsh, Kerri, 292  
 Walt Disney Company, 28, 176, 331  
 Wanamaker, John, 409  
 Warhol, Andy, 190  
 Warner-Lambert, 424  
 Warren, Mathew, 204  
 Wayne, John, 189  
 Webb, Jennifer, 707  
 Weber, Charles A., 87  
 WebEX Communications, 246  
 Webster, Frederick E., Jr., 86  
 WeddingChannel.com, 249, 266  
 Weight Watchers, 134  
 Weinberger, Marc G., 174  
 Weinstein, Bruce, 378  
 Weir, Tom, 379  
 Weise, Elizabeth, 115  
 Weisenfeld, David, 292  
 Weiss, Jeff, 292  
 Wells Fargo, 125-126, 265  
 Wells, William D., 437  
 Wendy's, 114, 128, 180, 190, 225  
 Wentz, Laurel, 144, 174  
 Western Union, 165  
 Westwood One, 224  
 Wetmore, Pete, 240, 353  
 What Not to Wear, 277  
 Wheel of Fortune, 214, 332  
 Wheeler-Lea Amendment, 385  
 When Harry Met Sally, 158  
 Whiting, Rick, 268  
 Wilkie, William L., 86  
 Williams, Brian, 283  
 Williams-Herald, Bevolyn, 362  
 Williamson, Rusty, 55  
 Wind, Yoram, 86, 87  
 Windmill Hill Tennis & Golf Academy, 201  
 WingspanBank.com, 232  
 Winn-Dixie, 391  
 Women's Bassmaster Tour, 370  
 Wonder, Stevie, 164  
 Woods, Tiger, 282  
 Woodside, A., 174  
 Word of Mouth Marketing Association (WOMMA), 273, 290  
 Work Out, 277  
 WorldCom, 27  
 WPP Group, 234  
 Wright, Peter L., 86

Wrigley Field (Chicago), 62  
Wrigley's, 40  
Wyndham Hotels & Resorts,  
319  
Wyner, Gordon A., 436

## X

Xerox, 48, 236  
Xiaoli, Nan, 378  
Xue, Yaijong, 268

## Y

Yahoo!, 253  
Yamaha, 95  
Yancey, Kitty Bean, 115  
Yap, Jimmy, 174  
Yingling, Cathy, 204  
YogaMates, 256  
Young and Rubicam, Inc., 124  
York, Emily Bryson, 353  
YouTube, 5, 243, 256  
Yves Saint Laurent, 24

## Z

Zallocco, Ronald L., 115  
Zeta-Jones, Catherine, 189  
Zellner, Wendy, 54  
Zhender Communications,  
122, 220  
Zimm, Angela, 377  
Zoltak, James, 144  
Zippo, 171  
Zuo, Lin, 276

# Índice temático

## A

- Acción
  - a emprender (estructura de un anuncio), 167-168
  - de estimulación (meta de la publicidad), 134
- Actitud, 61-62, 81
- Actitudes del consumidor, 61-63
  - afectiva, 61
  - cognitiva, 62
  - conativa, 62
- Actividades
  - para proteger el medio ambiente, 363
  - que destruyen la imagen, 364-367
  - que fortalecen la imagen, 360-364
- Acuerdo del investigador (PACT), 421
- Adaptación, 18, 19, 49
- Administración de Alimentos y Drogas (FDA), 384
- Administración de campañas de publicidad, 131-140
  - análisis de mercado de la comunicación, 131-132
  - brief* creativo, 135-137
  - metas de la publicidad, 132-133
  - presupuesto de publicidad, 134-135
  - selección de medios, 135
- Administración de impactos, 367
  - excusas, 367
  - expresión de inocencia, 367
  - justificaciones, 367
  - otras explicaciones, 367
- Administración de la publicidad, 121-130
  - administración de campañas, 121, 139
  - agencias de publicidad internas o externas, 122
  - apoyo, 137
  - brief* creativo, 135-138
  - criterios de selección (agencias de publicidad), 125
  - marcos de ejecución, 120, 139
  - metas de la publicidad, 132-135
  - planeación e investigación de publicidad, 129
  - presupuesto de publicidad, 134-135
  - público objetivo, 136-137
  - punto de apalancamiento, 120, 139
  - recurso, 120, 139
  - restricciones, 137-138
  - selección de la agencia, 122-130
  - solicitudes de referencias (agencias de publicidad), 127
  - tema del mensaje, 120, 139
- Administración de las relaciones con los clientes (CRM), 311-316, 318
- Administración ética o ilustrada, 400, 402
- Administrador Web, 244, 264
- Adoptantes pioneros, 56
- Adquisición de conocimientos, 59-61
- Adultos mayores, 106
- Advergames*, 280, 289
- Advertainment*, 276, 289
- Agencias de publicidad, 125-130
  - conocer al personal clave, 128
  - creativos, 130, 140
  - criterios de selección, 123
  - ejecutivos de cuenta, 130, 140
  - establecimiento de metas durante la selección, 125
  - interna o externa, 122
  - presentaciones verbales y escritas, 127
  - propuesta creativa, 127-128
  - solicitudes de referencias, 127
- Agencias de publicidad externas, 124
  - agencias de marketing directo, 124
  - agencias de promociones para consumidores, 124
  - agencias de promociones para intermediarios, 124
  - empresas de relaciones públicas, 124
  - empresas de servicios de medios, 124
- AIO, 105
- Alcance, 213, 235
  - efectivo, 216, 235
- Almacén de datos, 298-301
- Amplificación (estructura de un anuncio), 167-168
- Análisis
  - de competidores, 91
  - de impulsos personales (PDA), 130, 140
  - de mercado de la comunicación, 131
  - de oportunidad, 91-92
  - de persuasión, 420-421
  - de posicionamiento del producto, 93
  - del cliente, 92-93
  - del valor vitalicio, 301-302, 317
  - marginal, 95-96, 111
  - RFM, 302-303, 317
  - situacional, 9
  - Web, 258-259
- Análisis de oportunidad de las promociones, 90, 111
  - análisis de mercado de la comunicación, 91-93
  - correspondencia entre tácticas y estrategias, 100-101
  - definición, 90, 111
  - estrategias, 99, 112
  - estrategias promocionales, 99-100
  - objetivos, 93-94
  - objetivos de comunicación, 93-94
  - pasos del proceso, 90
  - presupuesto de comunicación, 94-99
  - programas de CGIM, 110-111
  - tácticas, 100, 112
- Animación, 193-184
- Antropología (investigación cualitativa), 129
- Anuncio(s)
  - autoritativos, 186
  - comparativo negativo, 179
  - con personas reales, 191
  - correctivos, 389, 402
  - de demostración, 186-187
  - de fantasía, 187-188
  - de humor, 155-156
  - en quioscos de centros comerciales, 282
  - informativo, 188
  - ofensivos, 394-395
  - publicitario, 213, 235
- Aportación, 341, 349
  - de salida, 341, 349
- Apoyar los esfuerzos de marketing (meta de la publicidad), 133

- Apoyo (*brief* creativo), 137, 140
- Áreas designadas de marketing (DMA), 220
- Argumento creativo (selección de la agencia), 127
- Aseveraciones frente a exageración publicitaria, 385
- Asimilador cultural, 80, 110, 112
- Aspectos saludables de los productos, 71-72
- Atractivo (característica de la fuente), 191
  - físico, 215
- Atributo (posicionamiento), 47
- Auditoría
  - de proveedores, 77
  - de responsabilidad social, 360
- Autoridad experta, 186, 199

## B

- Barreras de comunicación, 5-8
- Beneficios percibidos, 61
- Blogs*, 254-255
  - patrocinados por la empresa, 255
  - reacciones a comentarios negativos, 254-255
- Brief* creativo, 135-138, 148
  - apoyo, 137
  - objetivo, 135
  - público objetivo, 136-137
  - restricciones, 137-138
  - tema del mensaje, 137
- Brotos, 363
- Buscadores
  - de educación, 345
  - de refuerzo, 345
  - de soluciones, 345
- Búsqueda
  - de clientes prospecto (exposiciones comerciales), 345
  - de placer, 71
  - externa, agencia de publicidad, 124
  - externa (consumidor), 59-61
  - interna, 59
  - selectiva, 306, 317
- Búsqueda de información, 59
  - actitudes, 61-63
  - búsqueda externa, 59-60
  - búsqueda interna, 59
  - mapeos cognitivos, 64-66
  - valores, 63-64

## C

- Cadena de medios y fines, 150, 170
- Cadenas radiofónicas nacionales, 223
- Caja registradora en el punto de venta (POS), 292
- Campaña promocional, 134, 140
- Canales de medios alternativos, 279-282
  - bolsas para llevar a casa, 282
  - letreros en centros comerciales, 282
  - menús para llevar a casa, 281
  - publicidad en escaleras mecánicas, 281
  - publicidad en estacionamientos, 281
  - publicidad en salas de cine, 280
  - publicidad en túneles del metro, 280
  - publicidad en videojuegos, 279-280
  - publicidad en vuelos comerciales, 281



- quioscos, 282
- ropa, 282
- volantes y folletos, 281
- Canales de mercado, 14
- Canje erróneo (cupones), 329
- Capacidad de búsqueda, 59-60
- Capacidades de producción (selección de la agencia), 126
- Capacidades para compra de medios (selección de la agencia), 126
- Carácter reciente (análisis RFM), 302
- Características de la fuente, 190-192
  - atractivo, 191
  - credibilidad, 190
  - fiabilidad, 191-192
  - pericia, 191
  - semejanza, 191
  - simpatía, 191
- Carrito de compras, 245
- Catálogos, 314-315
  - (comercio electrónico), 245
- Causas, 362
- Celebridades como portavoces, 189
- Centro de compras, 72, 81
  - compradores, 72
  - de las empresas, 72, 81
  - guardianes, 72
  - influyentes, 72
  - responsables de tomar las decisiones, 72
  - usuarios, 72
- CEO, 4
- CGIM, 17-18
- Chistes, 155-156
- Ciberseñuelo, 413, 431
- CIM. Véase Comunicación integral de marketing (CIM)
- Clase de producto (posicionamiento), 47
- Clic de acceso, 252
- Clientes potenciales que dan la talla, 344
- Codificación, 6, 19
  - y análisis de bases de datos, 301-303
  - y análisis del valor vitalicio, 301-302, 317
  - y análisis RFM, 302-303, 317
- Códigos
  - de ética, 400
  - de identificación, 305
- Coherencia en la publicidad, 121
- Coherencia visual, 195, 199
- Cohorte de la generación X, 106
- Cohorte de la generación Y, 106
- Combinación, 338
- Comercialización de la publicidad, 282
- Comercio electrónico, 244, 264
- Comisión Federal de Comercio (FTC), 385-390, 402
  - confirmación, 386-387, 402
  - dependencias gubernamentales de regulación, 384-385
  - engaño frente a exageración publicitaria, 385-386
  - fallos de regulación del comercio, 389-390, 402
  - investigaciones, 387-388
  - órdenes de consentimiento, 388, 402
  - prácticas injustas y engañosas, 385
  - publicidad correctiva, 389, 402
  - quejas administrativas, 388, 402
  - tribunales y canales legales, 388-389
- Comisión Federal de Comunicación, 384
- Competencia, 15-16
- Competidores (posicionamiento), 91
- Complacencias, 71
- Complejidad
  - por el género, 69
  - por la edad, 69
- Componente
  - afectivo (actitud), 61, 146-147
  - cognitivo (actitud), 62, 146-147
  - conativo (actitud), 62, 146-147
- Componentes de las CIM, 10-12
  - herramientas de integración CIM, 12
  - herramientas de medios CIM, 11
  - fundamentos de las CIM, 10-11
  - herramientas promocionales CIM, 11-12
  - herramientas publicitarias CIM, 22
- Componentes del comercio electrónico, 245-246
  - carrito de compras, 245
  - catálogo, 245
  - enlace de relaciones públicas, 245
  - método de pago, 245
  - preguntas comunes (FAQ), 245, 264
- Comportamiento de compra *B to B*. Véase Comportamiento de compra de empresa a empresa
- Comportamiento de compra de empresa a empresa, 72-80
  - centros de compras de las empresas, 72, 81
  - entorno de compras, 82-84
  - factores individuales, 73-74
  - factores y roles culturales, 78
  - influencias organizacionales, 73
  - marketing de doble canal, 78-80
  - toma de decisiones, 76-78. Véase también Proceso de toma de decisiones
  - ventas de empresa a empresa, 79
- Comportamientos de compra de los consumidores, 58-72
  - actitudes, 61-63
  - búsqueda de información, 59-61
  - conjunto evocado, 66
  - enfoque en atributos múltiples, 67-78
  - evaluación de alternativas, 66-69
  - mapeo cognitivo, 64-66
  - proceso de compra, 58
  - referencia al afecto, 68-69
  - tendencias, 69-72
  - valores, 63-64
- Compra
  - anticipada, 342
  - de medios, 124
  - por impulso, 284
- Compradores, 72
  - con poder, 345
  - de medios, 213, 235
- Comunicación, 6, 19
- Comunicación de marketing basada en bases de datos, 304-307
  - búsqueda selectiva, 306
  - códigos de identificación, 305
  - información de perfiles de los clientes, 305
  - segmentos de valor vitalicio, 306
  - telemarketing entrante, 305
- Comunicación integral de marketing (CIM), 8, 19
  - CGIM, 17-18
  - definición, 8, 19
  - evaluación de la eficacia. Véase también Evaluación de los fundamentos de las actividades de CIM, 10-11
  - herramientas de integración, 12
  - herramientas promocionales, 11-12
  - herramientas publicitarias, 11
  - perfeccionamiento del programa, 12-13
  - plan, 8-10
  - valor de los planes de CIM, 13-17
- Comunicación integral de marketing global (CGIM), 17-18, 80, 110
- Comunidades de marca, 286-288
- Conceptualización de medios y fines de los componentes de la estrategia publicitaria (MECCAS), 150-151, 170
- Concurso(s), 331
  - comerciales, 342-343
  - y sorteos, 331-332
- Confirmación, 386, 402
- Conflictos de interés (selección de la agencia), 128
- Congreso (quejas, FTC), 387
- Conjunto
  - evocado, 66, 81
  - inepto, 70, 88
  - inerte, 70, 88
- Connotaciones sexuales, 157
- Conocer a la competencia (presupuesto), 97, 112
- Consideraciones internacionales, administración de la publicidad, 138-139
  - comercio electrónico, 262-263
  - comportamiento de los compradores, 80
  - evaluación, 431-432
  - exposiciones comerciales, 345-346
  - marcas globales, 49
  - marketing de base de datos, 316-317
  - marketing directo, 316-317
  - medios alternativos, 288
  - patrocinios, 373
  - preocupaciones éticas, 401
  - programas de CGIM, 17-18
  - promociones de ventas, 348
  - promociones dirigidas a los consumidores, 348
  - puntos de apalancamiento y valores, 169
  - recurso sexual, 161
  - regulación, 401
  - relaciones públicas, 373
  - segmentos de mercado, 110
  - selección de medios, 233-234
  - temas y ejecuciones de los mensajes, 198
- Construcción de la imagen de marca, 132-133
- Construcción de un almacén de datos, 298-301
  - correo electrónico e Internet, 300
  - empresas de información de clientes, 301
  - geocodificación, 301, 317
  - historial de compras y comunicación, 300
  - perfiles de preferencias personales, 300
- Construcción del valor capital de la marca, 35
- Consumidor(es)
  - leales a la marca, 338, 349
  - proclives a las promociones, 338, 349
  - sensible al precio, 339, 349
- Continuidad, 215, 235
- Control de daños, 364, 374
- Cookies*, 397
- Correo directo, 313-314
- Correspondencia
  - entre tácticas y estrategias, 100
  - entre tipos y características de fuentes, 192-193
- Costo(s)
  - por millar (CPM), 214, 235
  - por punto de *rating* (CPRP), 215, 235
  - percibidos, 61
  - y beneficios (búsqueda externa), 122-125
- CPM, 214, 235
  - ponderado (o demográfico), 215, 235
- CPRP, 215, 235
- Creación de un anuncio, 194-195

Crear un flujo eficaz (principio de publicidad), 197  
 Creativos, 130, 140  
 Credibilidad (fuente o portavoz), 190  
 Criterios  
   confiables (PACT), 422  
   de evaluación, 423-424  
   pertinentes (PACT), 421  
   válidos (PACT), 422  
 Criterios de selección (agencias de publicidad), 126  
   capacidades, 126  
   capacidades de producción, 126  
   capacidades para compra de medios, 126  
   conflictos de interés, 126  
   experiencia pertinente, 126  
   química personal, 127  
   reputación creativa, 126  
   tasas de retención de clientes, 127  
 CRM, 311  
 Cupón(es), 327-330  
 Cupón de canje instantáneo, 328  
   a solicitud, 329  
   canje erróneo, 329  
   canje instantáneo, 328  
   cruzados, 328, 349  
   de oferta a solicitud, 329  
   de retorno, 328  
   encartes independientes, 328, 349  
   falsificación, 329  
   recorte masivo, 329  
   redimidos por escáner, 328  
 Curva de la función ventas-respuesta, 95-96, 111

## D

Daño a la imagen, 364  
 DAR, 433  
 De oferta, 342  
 Declaración basada en hechos (aseveración), 386  
 Decodificación, 6, 19  
 Demografía, 102, 112  
 Departamento de Relaciones Públicas (RP), 356, 374  
 Dependencias gubernamentales de regulación, 384-385  
 Derecho(s), 365, 374  
   civil, 401  
   común, 401  
   teocrático, 401  
 Desarrollo  
   de marcas cooperativas, 40, 50  
   de marcas de ingredientes, 40, 50  
   de marcas engañosas, 48, 395, 402  
 Desarrollo de marcas, 34-43  
   de ingredientes, 39, 40, 50  
   de un nombre de marca fuerte, 34  
   extensiones de marca, 39  
   marcas acompañantes, 39, 40, 50  
   marcas complementarias, 39, 40, 50  
   marcas conjuntas, 39, 40, 50  
   nombre de marca, 34  
   prácticas no éticas, 48  
 Descuento(s)  
   acumulativos, 229  
   sobre factura, 340-341  
 Descuentos comerciales, 340-342, 349  
   aportación de salida, 341, 349  
   descuentos sobre factura, 340  
 Desempeño  
   y actitudes de los empleados, 431  
   y desarrollo de gerentes, 431

Desnudez total o desnudez parcial, 158  
 Desventajas del recurso sexual, 160-162  
 Desvío, 342  
 Devoluciones, 333-334  
 Director de Finanzas (CFO), 4  
 Director General (CEO), 4  
 Director general como portavoz, 193  
 Dispositivos de transmisión, 6, 19  
 Distribución dentro de la tienda (muestras), 334  
 Dominación, 37  
 Dramatización, 185  
 Duración de las campañas, 195

## E

Efecto(s)  
   de aplazamiento, 95-96, 111  
   de decadencia, 96, 112  
   de desgaste, 96, 112  
   de umbral, 94, 111  
   multiplicador de medios, 231, 235  
 Eficacia  
   de la publicidad, 195-196  
   del recurso sexual, 159-160  
 Ejecutivo de cuenta, 4  
   de publicidad, 4  
 Emisor, 6, 19  
 Empaque, 43-44  
   nuevas tendencias en empaques, 44  
*Empowerment*, 308, 317  
 Empresas de relaciones públicas, 356  
 Encartes independientes (FSI), 328, 349  
 Énfasis en la salud, 71  
 Enfoque en atributos múltiples, 67  
 Enmiendas Wheeler-Lea, 392-393  
 Entorno de compras del consumidor, 69  
   búsqueda de placer, 69 70  
   complejidad por el género, 69  
   complejidad por la edad, 69  
   énfasis en la salud, 69, 70  
   estilos de vida activos, ajetreados, 69, 70  
   individualismo, 69  
   retracción, 69, 70  
   tendencias, 69-72  
 Entrega directa de muestras, 334  
 Entusiasmo por comprar, 60-61, 81  
 Envío masivo de correo no solicitado, 397  
 Equivalencia publicitaria, 429  
 Eslogan publicitario, 167, 170  
   repetido, 196  
 Esperanto visual, 153, 170  
 Espiral de marca, 254, 264  
 Establecimiento de metas (en la selección de la agencia de publicidad), 125  
 Estadounidenses hispanos, 223  
 Estandarización, 18, 19, 49  
 Estereotipos, 393  
 Estilos de vida, activo/ajetreado, 70  
 Estrategia(s), 99, 112  
   de comunicación (promocionales), 99-100  
   de disculpa, 367, 374  
   de marketing, 9  
   dinámicas de prevención (imagen), 365  
 Estrategias conativas, 182, 183  
   apoyo promocional, 182-183  
   que inducen a la acción, 182  
 Estrategias de mensaje, 178-183  
   definición, 178, 199  
   estrategias afectivas, 181-182

estrategias cognitivas, 178-181  
 estrategias conativas, 182-183  
 Estrategias de mensajes afectivos, 181-182, 199  
   publicidad de resonancia, 181, 199  
   publicidad emocional, 181, 199  
 Estrategias de mensajes cognitivos, 178-181, 199  
   comparativa, 179-180, 199  
   genérica, 179, 199  
   hipérbolo, 200  
   preventivos, 179, 199  
   propuesta única de venta, 179, 199  
 Estrategias reactivas de control de daños, 365-367  
   administración de impresiones, 367  
   estrategia de disculpa, 367  
   intervenciones en Internet, 366  
   programas de manejo de crisis, 366  
 Estructura de un anuncio, 167-168  
   acción a emprender, 168  
   amplificación, 168  
   encabezado, 168,  
   prueba de una aseveración, 168  
   subencabezado, 168  
 Etapa de desarrollo (PACT), 422  
 Ética, 392, 402  
 Ética y publicidad, 393  
   aumento de los costos, 393  
   materialismo, 393  
 Ética y responsabilidad social, 393-397  
   bebidas alcohólicas y menores de edad, 395  
   engaño frente a exageración publicitaria, 391  
   infracción de marca, 395, 402  
   marketing en Internet, 397  
   prácticas engañosas de venta, 348  
   publicidad para niños, 395  
   regalos/soborno, 396-397  
 Etiquetas, 45  
   privadas, 41  
 Evaluación  
   de alternativas de compra, 70-72, 340  
   de la reputación corporativa, 359-360  
   del desempeño, 9  
   posterior a la compra, 78  
 Evaluaciones del comportamiento, 423-428  
   mercados de prueba, 426-428  
   métricas de recursos en línea, 425-426  
   pruebas de simulación de compras, 428  
   tasas de ventas y respuesta, 423-425  
 Eventos de relaciones públicas, 360-364  
 Exageración publicitaria, 385, 402  
 Excusas (administración de impresiones), 367  
 Exhibidores en el punto de compra (POP), 284-286, 289, 424  
   diseño, 284  
   medida de la eficacia, 285, 424  
   métodos combinados, 286  
 Experiencia pertinente (selección de la agencia), 126  
 Explicación de la promesa (estructura del anuncio), 168  
 Exposiciones (impactos), 216, 429  
   comerciales, 345-346  
   múltiples (PACT), 422  
 Expresiones de inocencia, 367  
 Extensión de marca, 44-45, 55  
 Extrovertido, 73

## F

Factores  
   externos (PACT), 422  
   individuales (centro de compras), 73

Fallos de regulación del comercio, 389, 402  
 Falsificación (cupones), 329  
 Familia de marcas, 25, 50  
 Fantasía, 187  
 Fiable (característica de la fuente), 191-192  
 Foros de conversación, 254  
 Frecuencia, 214, 235  
 (análisis RFM), 302  
 efectiva, 216, 235  
 FSI, 328, 349  
 Fuentes  
 de datos gubernamentales, 351  
 expertas, 193  
 y voceros, 188, 199  
 Función cóncava descendente, 95-96, 111  
 Funciones de relaciones públicas, 357

## G

Garantías, 137  
 Gastos de publicidad, 99  
 Geocodificación, 301, 317  
 Gerente  
 de marca, 5  
 de producto, 5  
 Grupos  
 de enfoque, 412, 432  
 homogéneos (segmentos de mercado), 109  
 Guardianes, 72

## H

Hábitos de compra (comercio electrónico), 250  
 Hedonismo, 397, 402  
 Herramientas  
 de integración, 12  
 de relaciones públicas, 356-357  
 promocionales, 11-12  
 publicitarias, 11  
 Heurística, 73  
 compensatoria, 82, 85  
 conjuntiva, 82, 85  
 en etapas, 82, 85  
 Hipérbolo, 179, 199  
 Hipótesis de tres exposiciones, 216  
 Homeostasis, 397, 402  
 Humor como recurso publicitario, 155, 156

## I

Idea principal de venta, 129, 139  
 Identificación  
 (característica de la fuente), 190  
 de clientes prospecto, 343-344  
 de interesados (relaciones públicas), 357  
 de necesidades, 77  
 de proveedores, 77  
 Imagen. *Véase también* Imagen corporativa  
 de la marca, 34-38  
 Imagen corporativa, 26-32  
 cambio de imagen, 31-32  
 componentes, 26-27  
 creación de la imagen adecuada, 30-31  
 función (perspectiva de empresa a  
 empresa), 28-29  
 función (perspectiva de la empresa), 29-30  
 función (perspectiva del consumidor), 27-28  
 promoción de la imagen deseada, 30  
 rejuvenecimiento de una imagen, 31  
 Imágenes  
 verbales y visuales, 169, 170  
 visuales y verbales, 152-153  
 Impactos (OTS), 214, 235  
 cálculo del número de, 429  
 Impresiones brutas, 216, 235

Incentivos  
 de conveniencia (comercio electrónico),  
 247-248  
 de valor agregado (comercio electrónico),  
 248-249  
 Incentivos comerciales, 343-345  
 acuerdos de comercialización cooperativa,  
 343  
 programas de publicidad cooperativa,  
 344-345  
 regalos y paquetes de oferta, 344  
 Incentivos del comercio electrónico, 246-249  
 ciberseñuelo, 246, 264  
 conveniencia, 247-248  
 financieros, 246-247  
 valor agregado, 248-249  
 Incentivos financieros (comercio electrónico),  
 246-247  
 anuncios ofensivos, 394-395  
 consumo de bebidas alcohólicas por  
 menores de edad, 394  
 incremento de costos de productos, 393  
 marketing médico, 396  
 materialismo, 393  
 productos peligrosos, 394  
 segmentación frente a estereotipos,  
 393-394  
 Índice  
 de desarrollo de categoría (CDI), 221  
 de desarrollo de marca (BDI), 221  
 Individualismo, 46, 398, 402  
 Influencias organizacionales (centro de  
 compras), 73  
 Influyentes, 72  
 Información  
 de relaciones públicas (comercio  
 electrónico), 245  
 de servicio al cliente (comercio electrónico),  
 245  
 del perfil del cliente, 305  
 general previa a la planeación, 129, 139  
 sobre tendencias, 221  
 Informante, 401, 402  
 Informes de administración, 143  
 Infracción de marca, 48, 395, 402  
 Ingesta de bebidas alcohólicas por menores  
 de edad, 394  
 Ingresos reducidos (cupones), 329  
 Innovación, 431  
 Innovadores, 56  
 Integración de la información por los  
 consumidores, 16-17  
 Interesados  
 externos, 358-359  
 internos, 358  
 Internet, 242-269 (*véase* Marketing  
 electrónico interactivo)  
 Intervalos publicitarios en radio, 222-224  
 Intervenciones en Internet, 366, 374  
 Intimidad, 247  
 Introverso, 73  
 Invasión cibernética, 49, 395  
 Investigación(es)  
 de la FTC, 387-388  
 específica para el producto, 129, 139  
 primaria, 91  
 Investigación cualitativa, 129  
 antropología, 129  
 psicología, 129-130  
 sociología, 129

## J

Jerarquía de efectos, 149  
 Justificaciones, 367

## L

Lealtad a la marca, 338  
 Letreros  
 en centros comerciales, 282  
 independientes en caminos, 248-249  
 Ley, 397, 402  
 Ley de la Comisión Federal de Comercio,  
 385  
 Libro, panorama general, 10-13  
 Limitación de responsabilidad en cuanto a  
 garantías, 138  
 Lista compilada (correo directo), 314, 318  
 Localización de clientes,  
 exposiciones comerciales, 345-346  
 marketing de estilo de vida, 278-279  
 marketing de guerrilla, 274-275  
 objetivos étnicos, 104  
 patrocinios, 368-369  
 Localización geográfica de la empresa, 109  
 Logotipo corporativo, 33-34, 50  
 Logro de los objetivos publicitarios, 216-217  
 alcance efectivo, 216, 235  
 frecuencia efectiva, 216, 235

## M

Manejo de crisis, 366, 374  
 Mano invisible del mercado, 399, 403  
 Mapas cognitivos, 64-66  
 Mapeo cognitivo, 64, 81  
 Marca(s), 34, 50  
 acompañante, 39, 40, 50  
 complementarias, 40, 50  
 conjuntas, 40, 50  
 privadas, 41, 50  
*top of mind*, 132, 140  
 Marco de ejecución de pasajes de vida, 184  
 encuentro, 184  
 interacción, 184  
 problema, 184  
 solución, 184  
 Marcos de ejecución, 120, 139, 183-188, 199  
 animación, 183-184  
 autoridad, 186  
 definición, 183, 199  
 demostración, 186-187  
 dramatización, 185  
 fantasía, 187  
 informativo, 188  
 pasajes de vida, 184-185  
 testimoniales, 185  
 Marcos éticos, 398-399  
 enfoque de derechos, 398, 402  
 enfoque de justicia, 398-399, 402  
 individualismo, 398, 402  
 utilitarismo, 398, 402  
 Marketing  
 de base de datos, 298-299  
 de doble canal, 78-80, 82  
 de estilo de vida, 278-279, 289  
 de guerrilla, 274-275, 289  
 de patrocinio, 368-369, 374  
 de respuesta directa, 312-313, 318  
 dentro de la tienda, 282-283  
 engañoso, 385  
 étnico, 104  
 generacional, 105-106  
 interactivo, 251-264  
 médico, 396  
 relacionado con causas, 361-362, 374  
 tradicional frente a marketing de guerrilla,  
 274-275  
 verde, 363-364, 374  
 viral, 260, 264

- Marketing de eventos, 370-373, 374
    - adaptación del suceso al público, 371
    - determinación de objetivos, 371
    - promoción del evento, 371
    - promociones cruzadas, 372
    - publicidad en el evento, 371
    - seguimiento de resultados, 372
  - Marketing de permiso, 307-309, 317
    - claves del éxito, 307
    - incentivos, 308
  - Marketing de rumor, 272-273, 289
    - consumidores patrocinados, 273
    - consumidores que les gusta una marca, 273
    - empleados de la empresa, 273-274
    - etapas, 274
    - precondiciones, 274
  - Marketing directo, 312-316
    - catálogos, 314-315
    - correo, 313-314
    - correo electrónico, 357
    - definición, 312, 318
    - Internet, 315
    - medios alternativos, 315-316
    - medios de respuesta directa, 315
    - telemarketing, 316
  - Marketing electrónico interactivo, 11, 244, 264
    - blogs*, 254-255
    - comercio electrónico, 244-251
    - correo electrónico, 258
    - diseño del sitio Web, 262
    - empresa a empresa, 251
    - marketing interactivo, 251-253
    - marketing viral, 260
    - optimización de motores de búsqueda, 260
    - publicidad en Internet, 253-254
    - publicidad generada por el consumidor, 256
    - redes sociales, 255-257
    - redes generadas por consumidores, 257
  - Marketing por correo electrónico, 258-260
    - análisis Web, 258-259
    - boletines informativos, 259
    - integración con otros canales, 258
    - publicidad en otros boletines informativos, 259
    - supervisión de medidas futuras, 259
  - Marrones básicos, 363
  - Material(es)
    - adicionales, 315, 318
    - en estados de cuenta, 316, 318
  - Materialismo, 393
  - Mayoría
    - pionera, 56
    - tardía, 56
  - MECCAS (*Means-End Conceptualization of Components for Advertising Strategy*), 150, 170
  - Medidas
    - de referencia, 94
    - múltiples (PACT), 422
  - Medidor de pupilas, 420, 433
  - Medios
    - alternativos, 5, 315-316
    - de respuesta directa, 315
  - Mejoras, 365, 374
  - Mención, 356, 374
  - Mensaje(s)
    - digital directo a impresión, 314, 318
    - genéricos, 179, 199
    - preventivos, 179, 199
  - Menús para llevar, 281
  - Mercadillos, 278
  - Mercados
    - de prueba, 426-427
    - objetivo, 91
  - Metas
    - de comunicación, 94
    - de la publicidad, 132-135
  - Método(s)
    - de lo que podemos costear (presupuesto), 97, 112
    - de objetivos y tareas (presupuesto), 97, 112
    - subliminales (recurso sexual), 157
  - Método del conjunto evocado, 66-67
    - conjunto inepto, 66, 81
    - conjunto inerte, 67, 81
  - Métodos presupuestarios, 104-106
    - conocer a la competencia, 97, 112
    - "lo que podemos costear", 97, 112
    - modelos cuantitativos, 98
    - objetivo y tarea, 97, 112
    - planeación de recuperación, 97, 112
    - porcentaje de ventas, 96, 112
  - Métricas, 410, 432
    - de Internet, 425
    - de marca, 37
  - Mezcla
    - de marketing, 8, 19
    - de medios, 230-231
    - de promociones, 9
  - Minería de datos, 303-304, 317
  - Modelo(s)
    - cuantitativos (presupuesto), 106
    - de efectos de decadencia, 96
    - de jerarquía de efectos, 149-150, 170
    - de valores y estilo de vida (VALS), 129-130
    - decorativos, 159, 170
  - Monetario (análisis RFM), 302-303
  - Monitor de calidez, 418, 433
  - Moral, 392, 402
  - Motivación
    - búsqueda de información, 60
    - comportamiento de compra de empresa a empresa, 74
    - para búsqueda, 60
  - Movimiento, 283
  - Muestras(s), 334-336
    - beneficios, 335
    - cruzada, 335
    - dentro de la tienda, 334
    - directas, 334
    - empresa a empresa, 334
    - en medios, 335
    - medios, 335
    - por respuesta, 335
    - problemas con, 335
    - profesionales, 335
    - representativa (PACT) 421
    - respuesta, 335
    - selectivas, 335
    - uso eficaz, 336
- N**
- NAD, 390
  - NARB, 391
  - National Advertising Division (NAD), 390
  - National Advertising Review Board (NARB), 391
  - Navegación narcisista, 242
  - Navegadores, 2-3
  - Necesidad de cognición, 60-61, 81
  - Negociación de los términos de compra, 78
  - Niños, publicidad para, 395
  - Nivel(es)
    - de entusiasmo por comprar, 60-61, 81
    - de participación, 60
    - de participación cognitiva, 74
    - de poder, 74
  - Nombre corporativo, 32-33
  - Nombres de marca, 34
    - conceptuales, 32
    - explícitos, 32
    - iconoclastas, 33
    - implícitos, 32
  - Novedad, 281
    - percibida (programa de reembolsos y devoluciones), 333-334
  - Nueva tarea, 75, 81
- O**
- Objetivo(s)
    - (*brief* creativo), 135
    - base de datos, 349
    - de comunicación, 93
    - de la comunicación de marketing, 100-101
    - de marketing, 9
    - marketing de eventos, 371
    - personales, 74
    - programa de frecuencia, 309-310
  - Objetivos publicitarios, 213-216
    - alcance efectivo, 240, 265
    - alcance, 213, 235
    - continuidad, 215, 235
    - costo por millar (CPM), 214, 235
    - costo por punto de *rating* (CPRP), 215, 235
    - costo, 237
    - CPM ponderado (o demográfico), 215, 235
    - frecuencia, 214, 235
    - frecuencia efectiva, 24
    - impactos (OTS), 214, 235
    - impresiones, 216
    - impresiones brutas, 216, 235
    - puntos de *rating* bruto (GRP), 214, 235
    - ratings*, 215, 235
  - Olor, 284
  - Oportunismo del vendedor, 249
  - Optimización de motores de búsqueda, 260, 264
  - Orden
    - de cesar y desistir, 388
    - de consentimiento, 388, 402
  - Organismos de regulación/regulatorios, 384-385
- P**
- PACT, 421-433
  - Panorama general del libro, 10-13
  - Paquete
    - de oferta o regalo, 344
    - de tarjetas, 316, 318
  - Paquete de oferta, 336-337
    - problemas, 337
    - tipos, 336
    - ventajas, 336
  - Paridad de marca, 16
  - Partes interesadas, 357, 374
    - externas, 358-359
    - internas, 357-358
  - Participación, 60-61
    - de mercado, 430
  - Patrocinios, 368-369
    - formas, 368
    - selección, 369
  - Perfeccionamiento del programa de CIM, 12-13
  - Pericia (característica de la fuente), 191
  - Perifoneo local, 228-230
  - Persona(s)
    - de la primera generación de la posguerra, 106
    - de la segunda generación de la posguerra, 106

- que toman las decisiones, 72
- típica como portavoz, 193
- Personalidad, 73
- Perspectiva
  - del deber gubernamental, 400, 403
  - general de la publicidad, 210
- Perspectivas de responsabilidad social, 399-400
  - administración ética o ilustrada, 400, 403
  - mano invisible del mercado, 399, 403
  - perspectiva del deber gubernamental, 400, 403
- Persuasión (meta de la publicidad), 133
- PIP, 356, 364
- Plan
  - de CIM, 9-10
  - de comunicación integral de marketing, 8-10
  - de marketing, 9-10
- Planeación
  - de recuperación (presupuesto), 97, 112
  - e investigación de publicidad, 129
- Planeación de medios, 211-213
  - análisis de la publicidad, 211
  - análisis de marketing, 211
  - estrategia de medios, 211
  - justificación y resumen, 211
  - programación de medios, 211
- Planificadores de medios, 212, 235
- Pleno de la comisión de la FTC, 388
- Poder del canal, 14-15
  - cambios en el poder del canal, 14-15
- Políticamente correcto, 393
- Porcentaje del método de venta (presupuesto), 96, 112
- Posición única de venta (USP), 179, 199
- Posicionamiento, 45-48, 50
  - atributo, 46
  - clase de producto, 46, 47
  - coherente, 196
  - competidores, 46
  - otros elementos de posicionamiento, 47-48
  - relación entre precio y calidad, 46, 47
  - símbolo cultural, 46, 47
  - uso o aplicación, 46
  - usuario del producto, 46, 47
- Potential Rating Index by Zip Marketing (PRIZM), 106
- Prácticas injustas de marketing, 385
- Preguntas comunes (FAQ), 245, 264
- Prensa negativa, 364
- Preocupaciones de los consumidores (comercio electrónico), 249-250
  - hábitos de compra en tiendas tradicionales, 250
  - oportunismo de los vendedores, 249
  - problemas de privacidad, 250
  - problemas de seguridad, 249
- Presupuesto
  - de gastos, 98-99
  - de publicidad, 134-135
  - para comunicación de marketing, 101-107
- Presupuesto de comunicación, 94-99
  - efectos de aplazamiento, 96, 111
  - efectos de decadencia, 97, 111
  - efectos de desgaste, 97, 111
  - efectos de umbral, 94, 111
  - sucesos aleatorios, 97
- Prevenir sesgos (PACT), 422
- Primera elección, 132, 140
- PRIZM, 106, 116-117
- Problemas
  - de diseño de sitios Web, 262
  - de privacidad (comercio electrónico), 250
  - de seguridad (comercio electrónico), 249
- Proceso de comunicación, 5-8
- Proceso de toma de decisiones de compra de empresa a empresa, 76-80
  - establecimiento de especificaciones, 77
  - evaluación de proveedores, 77
  - evaluación posterior a la compra, 78
  - identificación de necesidades, 76
  - identificación de proveedores, 77
  - negociación de los términos de compra, 78
  - selección de proveedores, 77
- Proceso de toma de decisiones del consumidor, 58-72
  - búsqueda de información, 59-66. Véase también Búsqueda de información
  - evaluación de alternativas, 66-72
- Procesos de compra de los consumidores, 58
  - búsqueda de información, 59
  - evaluación de alternativas, 66
- Procesos de toma de decisiones, 58, 72
  - consumidores, 58
  - empresa a empresa, 72
- Productividad, 431
- Producto en la escena (*product placement*), 276, 289
- Productos para la disfunción sexual, 396
- Productos peligrosos, 394
  - bebidas alcohólicas, 394
  - cigarrillos, 394
- Programa(s)
  - de administración de publicidad, 121, 139
  - de apoyo a proveedores, 285
  - de capacitación en ética, 400
  - de insertos dentro del paquete (PIP), 315, 318
  - de lealtad, 309, 318
  - de medios alternativos, 272
  - de publicidad cooperativa, 344-345
  - de reembolsos y devoluciones, 333-334
- Programación
  - de campaña continua (publicidad), 134, 140
  - de publicidad intermitente, 134, 140
  - de pulsación de la publicidad, 134, 140
- Programas de ética, 400-401
  - capacitación en ética, 400
  - códigos de ética, 400
  - sistemas de consultoría de ética, 401
- Programas de frecuencia, 309-311, 318
  - metas, 309-310
  - principios, 310-311
- Programas de marketing basados en bases de datos, 307-312
  - administración de las relaciones con los clientes (CRM), 311-312, 317
  - marketing de permiso, 307, 317
  - programas de frecuencia, 309, 317
- Promesa de un beneficio, 167-168
- Promociones
  - de apoyo a la franquicia, 327
  - de apoyo a las ventas, 327
  - de ventas, 326, 349
  - según el calendario, 343
- Promociones comerciales, 340-348
  - concursos comerciales, 342-343
  - definición, 340, 349
  - descuentos comerciales, 340-342
  - exposiciones comerciales, 345-346
  - incentivos comerciales, 343-345
  - problemas/inquietudes, 347
- Promociones dirigidas a los consumidores, 326-340
  - categorías de consumidores, 327
  - concursos/sorteos, 331-333
  - cupones, 327-330
  - de apoyo a la franquicia, 327
  - de apoyo a las ventas, 327
- definición, 326, 349
- muestras, 334-336
- paquetes de oferta, 336-337
- planeación, 325
- programas de empresa a empresa, 326-327
- programas internacionales, 327-328
- promociones conjuntas, 337
- rebajas, 337-338
- reembolsos/devoluciones, 333-334
- regalos, 330-331
- Proporcionar información (meta de la publicidad), 133
- Propuesta única de venta, 200, 223
- Prueba(s)
  - de actitud y opinión, 417
  - de audiovisuales, 413, 432
  - de compra simulada, 428
  - de comprensión, 413
  - de la aseveración (estructura del anuncio), 167-168
  - de reacción, 413
  - de reacciones emocionales, 418-419
  - de reconocimiento, 416-417, 433
  - de simulación de compras, 428
  - del concepto, 412-413, 432
  - preliminar de eficacia, 408-409
- Prueba del texto publicitario de posicionamiento (PACT), 421-422, 433
  - acuerdo del investigador, 422
  - confiable, 423
  - criterios pertinentes, 422
  - etapa de desarrollo, 423
  - exposiciones múltiples, 423
  - medidas múltiples, 423
  - muestra representativa, 423
  - prevenir sesgos, 423
  - teoría de respuesta humana, 423
  - válida, 423
- Pruebas de excitación fisiológica, 419-420
  - medidor de pupilas, 430, 433
  - psicofisiología, 420, 433
  - psicogalvanómetro, 419, 433
- Pruebas de recordación, 414-416, 433
  - recordación al día siguiente (DAR), 414, 433
  - recordación asistida, 415, 433
  - recordación no asistida, 414, 433
- Pruebas del texto publicitario, 413-414, 432
  - prueba de audiovisuales, 413, 432
  - prueba de portafolio, 413, 432
  - técnica de intercepción en centros comerciales, 413, 432
- Psicofisiología, 420, 433
- Psicogalvanómetro, 419, 433
- Psicografía, 104-105, 112
- Psicología (investigación cualitativa), 129
  - análisis de impulsos personales (PDA), 130, 140
  - modelo de valores y estilo de vida (VALS), 129, 140
- Publicidad
  - comparativa, 179, 199
  - de boca en boca, 382
  - de líneas de aviación, 281
  - de resonancia, 181, 199
  - emocional, 181, 199
  - en bolsas de compras, 282
  - en el punto de compra, 291-294
  - en estacionamientos, 281
  - en exteriores, 224-226
  - en los túneles del metro, 280
  - en periódicos, 228-230
  - en revistas, 226-228
  - en salas de cine, 280
  - en televisión, 219-222
  - en vallas espectaculares, 224-226

falsa, 386  
 intersitio, 397  
 para niños, 395  
 por radio, 222-224

Publicidad en Internet, 253-254  
 espiral de marca, 253-254, 264  
 formas, 253  
 impacto, 253

Publicidad en videojuegos, 279-280  
 desventajas, 280  
 ventajas, 280

Público objetivo (*brief creativo*), 136

Pulgadas de columna, 229

Punto(s)  
 de apalancamiento, 120, 139, 151  
 de contacto, 17, 19  
 de *rating* bruto (GRP), 214, 235  
 de venta identificable, 196

**Q**

Queja  
 administrativa, 388, 402  
 de los consumidores (FTC), 397  
 relativas a medios (FTC), 387  
 sobre empresas (FTC), 387-388

Química  
 personal (selección de la agencia), 128  
 (selección de la agencia), 128

**R**

Radio's All-Dimension Audience Research (RADAR), 223

*Ratings*, 215, 235, 220

Rebajas, 337-338  
 problemas, 338  
 ventajas, 337

Receptor, 6, 19

Reciprocidad, 309, 317

Recompra  
 directa, 75, 81  
 modificada, 75, 81

Recopilación  
 de datos, 298  
 de recortes, cuenta, 428-429

Recordación  
 al día siguiente (DAR), 414, 433  
 asistida, 415, 433  
 de marca, 414-416  
 no asistida, 414, 433

Recorte masivo (cupones), 329

Recurso(s), 120, 139. *Véase también*  
 Recursos publicitarios  
 de la escasez, 167  
 emocional, 165-166  
 físicos y financieros, 431  
 musicales, 162-264  
 racional, 164-165

Recurso de atractivo sexual, 157-162  
 connotaciones sexuales, 157  
 desnudez total o desnudez parcial, 158  
 desventajas, 161  
 eficacia de, 159-160  
 modelos decorativos, 158, 170  
 publicidad internacional, 161  
 sensualidad, 157  
 sexualidad explícita, 159  
 subliminales, 157

Recursos publicitarios, 153-167  
 emoción, 165-167  
 escasez, 168  
 humor, 155-156  
 miedo, 154-155  
 música, 162-164

racional, 164-165  
 sexo, 157-162

Reembolsos, 333-334

Referencia al afecto, 68, 81

Referencia al miedo, 154-155  
 severidad, 154, 170  
 vulnerabilidad, 154, 170

Refunfuños, 363

Regalo(s), 330-331, 396  
 anexo o dentro del paquete, 331  
 autoliquidable, 331  
 con valor extrínseco (concursos), 332  
 con valor intrínseco (concursos), 332  
 de la tienda o del fabricante, 330  
 gratis por correo, 330  
 programas exitosos de regalos, 331  
 tienda o fabricante, 331

Regla de oro, 397

Reglamentaciones sobre comunicación de marketing, 384-390  
 Comisión Federal de Comercio (FTC), 385-390  
 confirmación, 386-387, 402  
 dependencias gubernamentales de regulación, 384-385  
 engaño frente a exageración publicitaria, 385-386  
 fallos de regulación del comercio, 389-390, 402  
 investigaciones, 387-388  
 órdenes para consentimiento, 388, 402  
 prácticas injustas y engañosas, 385  
 publicidad correctiva, 389, 402  
 quejas administrativas, 388, 402  
 tribunales y canales legales, 388-389

Regulación de la industria, 396

Relación entre precio y calidad (posicionamiento), 47

Relaciones públicas (RP), 356-368  
 actividades que construyen la imagen, 360-364  
 actividades que destruyen la imagen, 364-367  
 auditoría de la responsabilidad social corporativa, 360  
 componente de comercio electrónico, 245  
 control de daños, 381, 399  
 departamento, 359, 374  
 evaluación de la eficacia, 428-429  
 evaluación de la reputación corporativa, 359-360  
 funciones, 357  
 herramientas, 356-357  
 identificación de interesados, 357-359  
 internas y externas, 356  
 manejo interno o externo, 356  
 marketing relacionado con causas, 361-363  
 marketing verde, 363, 379, 399

Religión, 397, 402

Rendición de cuentas, 4

Rendimientos decrecientes, 95

Rentabilidad, 431

Repetición de un anuncio, 196

Reputación  
 corporativa, 359-360  
 y capacidades creativas (selección de la agencia), 126

Reseñas generadas por consumidores, 257-258

Respaldo de celebridades, 189  
 de personas muertas, 189  
 portavoz no remunerado, 189  
 voz superpuesta, 189

Responsabilidad social, 399-400, 402, 431  
 corporativa, 399-400, 402, 431

Respuestas en Internet, 424

Restricciones (*brief creativo*), 137-138, 140

Retorno sobre la inversión (ROI), 430

Retracción, 70-71

Retroalimentación, 8, 19

Rezagados, 56

Riesgo, 74

Roles percibidos, 73, 74

Ropa (publicidad en), 282

Rotoscopia, 193-194

RP. *Véase* Relaciones públicas (RP)

Ruido, 7, 19

**S**

Sabor, 284

Satisfacer, 73

Saturación, 8, 19  
 definición, 8, 19  
 humor, 156  
 radio, 223  
 revistas, 225  
 televisión, 219

Segmentación. *Véase también* Segmentación del mercado  
 de empresa a empresa, 118-120  
 de empresas, 108-110  
 demográfica, 102-104  
 geodemográfica, 106  
 geográfica, 106  
 por beneficios, 107  
 por edad, 102-103  
 por género, 102  
 por grupo étnico, 104  
 por industria, 108-109  
 por ingreso, 103-104  
 por raza u origen étnico, 104  
 por tamaño de la compañía, 109  
 por uso, 107-108  
 por valor del cliente, 110

Segmentación del mercado, 101-110, 123  
 adultos mayores, 103  
 demografía, 102-104  
 edad, 101-103  
 empresas, 108-110  
 generaciones, 105-106  
 género, 102  
 geodemografía, 106-107  
 grupos étnicos, 105  
 industria, 108-109  
 ingreso, 103-104  
 localización geográfica de la empresa, 109  
 psicografía, 104-105  
 segmentación por beneficios, 107  
 segmentación por utilización, 107-108  
 tamaño de la empresa, 109  
 utilización del producto, 107-108  
 valor al cliente, 110  
 zona geográfica, 116-117

Segmentos de valor vitalicio, 306

Seguimiento de resultados (marketing de acontecimientos), 372

Selección  
 de la agencia, 122-130  
 de medios de empresa a empresa, 231-232

Selección de medios publicitarios, 219-230  
 exteriores, 224-226  
 mercados de empresa a empresa, 231-232  
 mercados internacionales, 233-234  
 mezcla de medios, 230-231  
 periódicos, 228-230  
 radio, 220-224  
 revistas, 226-228  
 televisión, 219-222

Selección de proveedores, 78  
 Semejanza (característica de la fuente), 191  
 Sensualidad (recurso sexual), 157  
 Servicio de recopilación de recortes de prensa, 428  
 Servicios disponibles (selección de la agencia), 124  
 Severidad (recurso de miedo), 154, 170  
 Sexualidad explícita, 159  
 Símbolo cultural (posicionamiento), 46, 47  
 Simpatía (característica de la fuente), 191  
   negativa (característica de la fuente), 191-192  
 Simplicidad, 196  
 Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, 108  
 Sistema de pago (comercio electrónico), 245  
 Sistema POS, 293-294  
 Sistemas de consultoría de ética, 401  
 Situaciones  
   de recompra, 75  
   típicas (confirmación), 386  
 Soborno, 396  
 Sobresaliente, 34, 50  
 Sociología (investigación cualitativa), 129  
 Solicitudes de referencias (selección de la agencia), 127  
 Sorteos, 331-332  
*Storyboard*, 411, 432  
 Subtítulo, 167-168

## T

Tácticas, 100, 112  
   dentro de la tienda, 283  
 Tácticas de marketing, 9

Tasas  
   de canje, 423-424  
   de retención de clientes (selección de la agencia), 127  
   de ventas y respuesta, 423  
 Técnica de interceptación en centros comerciales, 413, 432  
 Técnicas de evaluación de mensajes, 410, 410-423, 432  
   análisis de persuasión, 420-422  
   definición, 432  
   prueba del concepto, 412-413, 432  
   pruebas de actitud/opinión, 417-418  
   pruebas de excitación fisiológica, 419-420  
   pruebas de reacción emocional, 418-419  
   pruebas de reconocimiento, 416-417  
   pruebas de recordación, 414-416  
   pruebas del texto publicitario, 413-414  
 Tecnología de la información, 13-14  
 Tecnología LED, 286  
 Telemarketing, 316, 339  
   entrante, 305, 339, 363  
   saliente, 339, 363  
 Tema del mensaje (*brief* creativo), 137, 148, 178, 199  
 Temas globales. Véase Consideraciones internacionales  
 Teoría  
   de (cadena de) medios y fines, 150, 170  
   de carácter reciente, 217-218  
   de la publicidad, 149  
   de respuesta humana (PACT), 422  
   de variabilidad, 198, 199  
   del huevo entero, 124  
 Términos de compra, 345  
 Testimoniales, 185  
 Titular, 167-168

Tribunales (quejas presentadas ante la FTC), 388-389

## U

Uso ilegal de dominio, 49, 395  
 Uso o aplicación (posicionamiento), 46  
 Usuario del producto (posicionamiento), 46, 47  
 Usuarios, 72  
 Utilitarismo, 398, 402

## V

Valor  
   capital de la marca, 35  
   de intrusión, 218, 235  
 Valores, 63-64, 81  
   personales, 150-151  
 Variables de decisión, en la selección de la agencia de publicidad, 123  
   cantidad de dinero para gastar, 123  
   complejidad del producto, 123  
   consideraciones de creatividad, 123-124  
   objetividad, 123  
   tamaño de la cuenta, 123  
 Verdadero azul verde, 363  
 Verdes monetarios, 363  
 Visión de justicia, 398-399, 402  
   justicia distributiva, 398  
   justicia procesal, 398  
 Voceros, 188, 199  
   no remunerados, 189  
 Volantes y folletos, 281  
 Voz superpuesta, 189  
 Vulnerabilidad (recurso de miedo), 154, 170

## W

*Web logs*, 254