

# 14

## Atraer y comunicar valor a los clientes.

### Estrategia de comunicaciones integradas de marketing

**Panorama del capítulo** En este capítulo y en los tres siguientes examinaremos la última herramienta de la mezcla de marketing: la promoción. Las compañías deben hacer más que sólo crear valor para el cliente; deben también utilizar la promoción para comunicar con claridad y de manera persuasiva ese valor. La promoción no es una herramienta única, sino una combinación de varias herramientas. De manera ideal, dentro del concepto de *comunicaciones integradas de marketing*, la compañía debe coordinar en forma cuidadosa tales elementos de promoción para atraer a los clientes y consumidores y transmitir un mensaje claro, consistente y convincente acerca de la organización y sus marcas.

Iniciaremos presentando las diversas herramientas de la mezcla de promoción. Luego, examinaremos el entorno tan cambiante de las comunicaciones —especialmente en relación con la incorporación de nuevos recursos digitales y de

los social media y la necesidad de las comunicaciones integradas de marketing—. Por último, analizaremos los pasos para desarrollar las comunicaciones de marketing y el proceso de asignación del presupuesto de promoción. En los siguientes tres capítulos presentaremos las herramientas específicas de las comunicaciones de marketing (capítulo 15), las ventas personales y la promoción de ventas (capítulo 16) y el marketing directo, en línea, móvil y de social media (capítulo 17).

Para comenzar, examinemos una buena campaña de comunicaciones integradas de marketing. En una industria caracterizada por cambios constantes en los temas promocionales, la campaña vigente durante mucho tiempo “Eat Mor Chikin” de Chick-fil-A —que presenta a un rebaño de vacas poco convencionales— ha tenido éxito en atraer a los clientes y consumidores, comunicar la personalidad y el posicionamiento de la marca y hacer de la empresa una de las cadenas de restaurantes de comida rápida más exitosas de Estados Unidos.

## CHICK-FIL-A: Una campaña de comunicaciones integradas de marketing notablemente perdurable

**H**ace casi dos décadas, la cadena regional de comida rápida Chick-fil-A estaba decidida a desarrollar una estrategia que la distinguiera de sus tres principales competidores dedicados a la venta de hamburguesas —McDonald’s, Burger King y Wendy’s—. La mayor fortaleza de Chick-fil-A siempre había sido su emparedado de pollo frito —en el menú, usted no encontrará ningún otro tipo de carne además del pollo. Sin embargo, de algún modo, decir simplemente que “hacemos los mejores sándwiches de pollo” era insuficiente. Chick-fil-A necesitaba una “gran idea” creativa —algo memorable que comunicara la singular propuesta de valor de la marca.

Después de todo el esfuerzo, surgió un increíble rebaño de vacas negro con blanco, renegadas e incapaces de escribir con corrección. Su mensaje: “Eat Mor Chikin” (“Coma más pollo”, sólo que la frase está escrita incorrectamente en inglés). Su objetivo: convencer a los consumidores de que dejen de consumir hamburguesas de res y opten por las de pollo. Actuando en su propio interés,

las temerarias vacas se dieron cuenta de que, cuando la gente come pollo, es porque, evidentemente, no come carne de res. Así que en 1995, la primera vaca traviesa, con una brocha de pintar en el hocico, escribió “Eat Mor Chikin” en un gran cartel. Desde entonces, la idea se desarrolló hasta convertirse en una de las campañas de comunicaciones integradas de marketing más consistentes y duraderas en la historia, una campaña multimedia que cambió para siempre el panorama del consumo de hamburguesas.

La clave del éxito de la campaña “Eat Mor Chikin” reside en su notable consistencia. Cuando *Advertising Age*, una revista especializada en publicidad, designó recientemente a Chick-fil-A como uno de los mejores especialistas en marketing del

**La notablemente duradera campaña de comunicaciones integradas de marketing “Eat Mor Chikin” de Chick-fil-A es más que una campaña de publicidad. Las renegadas vacas se han “convertido en parte de nuestra pasión y de nuestra marca”.**

año, señaló: “A menudo, el marketing más inteligente es el marketing más paciente”. Y pocas campañas de promoción han demostrado más paciencia que ésta. Durante casi 20 años, Chick-fil-A ha insistido categóricamente en su mensaje sencillo pero potente, “Eat Mor Chikin”, y las pícaras vacas ahora se han convertido en iconos de la cultura popular.

Construyendo sobre el mensaje básico “Eat Mor Chikin”, Chick-fil-A mantiene la campaña fresca con una mezcla siempre cambiante de inteligentes presentaciones del mensaje y su inserción en innovadores medios. En la actualidad, es posible encontrar a estas vaquitas en todos lados —desde convencionales anuncios de televisión, medios impresos y radio, hasta en imaginativas promociones de ventas y eventos patrocinados, e incluso en los social media en línea, en aplicaciones de teléfonos inteligentes y, ocasionalmente, en alguna torre de agua.

Por ejemplo, en un anuncio de televisión que promovía el vasto menú para el desayuno de Chick-fil-A, unas molestas vacas activaban las alarmas de varios automóviles para despertar a los habitantes de un edificio de apartamentos y mostrarles el mensaje “Wake up<sup>3/4</sup>itz chikin time (Despierten. Es hora de comer pollo)”. En los anuncios impresos, las vacas promueven los platillos básicos del menú con frases como “Malteadas, la bebida ideal para después de la cena a base de pollo”. Las vallas publicitarias en eventos deportivos incluyen frases como “Deshágase de esa panza de hamburguesas”. Durante los años electorales, las vacas manifiestan su posición apatidista con frases como “Vote por el pollo, no por el ala derecha ni por la izquierda”. Las ubicuas vacas incluso recorren a alocados recursos publicitarios, como cuando se lanzan en paracaídas en medio de los estadios de fútbol con letreros que dicen: “Hagan la ola. Coman pollo”.

Si bien la campaña “Eat Mor Chikin” ha utilizado profusamente los medios de comunicación convencionales, son quizá las tácticas de promoción no tradicionales las que han ganado para las vaquitas un lugar especial en el corazón de los ferozmente leales clientes de Chick-fil-A. Poco después de que se inició la campaña, la empresa lanzó su catálogo promocional empacado junto con un calendario anual basado en el tema de las vacas. Este año, ofreció el primer calendario digital en la historia, titulado “Royal T-Bones”, rindiendo tributo a algunos personajes de la realeza bovina, como la Reina Elizabrisket —“aunque su apariencia es suave, es posible contar con esta falda de res para liderar a los terneros durante los tiempos difíciles”— y el Emperador Napoloin Bovinaparte —la res que “no sólo fue dos veces emperador, sino también el gran comandante de la comilicia”—. En la actualidad, los clientes leales a Chick-fil-A se apresuran a obtener grandes cantidades de tarros, camisetas, animales de peluche, imanes para refrigeradores, maletines para computadoras portátiles y docenas de otros artículos con el tema de las vacas. Esos artículos promocionales no sólo generan ingresos, también ayudan a fortalecer el compromiso de los clientes con la compañía en tanto que difunden el mensaje “Eat Mor Chikin” de la marca.

Más aún, Chick-fil-A atrae a los clientes a sus establecimientos por medio de una gama de eventos promocionales. Por ejemplo, cada mes de julio, promueve el “Día de la Apreciación de la Vaca (bienvenidos los cerceros)”, en el que los clientes que acuden a cualquier sucursal de Chick-fil-A disfrazados de vaca obtienen una comida gratis. El año pasado, casi 600 mil clientes disfrazados sacaron partido del evento. Y cuando se inaugura una sucursal de Chick-fil-A, en el marco de la promoción de la cadena denominado “Los Primeros 100”, los seguidores que acampan fuera del establecimiento con 24 horas de antelación a la apertura obtienen la oportunidad de ser uno de los 100 afortunados en ganar comidas gratuitas durante un año en Chick-fil-A. Mientras esperan, es probable



Durante casi dos décadas, Chick-fil-A ha insistido categóricamente en su mensaje sencillo pero potente, “Eat Mor Chikin”, y las pícaras vacas ahora se han convertido en iconos de la cultura popular.

PR Newswire

que conozcan en persona a Dam Cathy, el director general de Chick-fil-A —quien se distingue por su estilo de liderazgo centrado en el cliente y en el consumidor y a menudo acampa durante la noche junto con los clientes, les firma camisetas, posa para fotografiarse con ellos y, finalmente, entrega los vales para comer gratis durante un año en Chick-fil-A.

Más recientemente, Chick-fil-A ha llevado su mensaje “Eat Mor Chikin” a los social media, incluyendo Facebook, YouTube, Pinterest y Twitter. Cuando la compañía diseñó su estrategia de social media hace unos cuantos años, descubrió que ya contaba con una robusta página de 25 mil admiradores en Facebook. La página fue creada por el cliente Brandy Bitzer, un verdadero evangelista de la marca Chick-fil-A. En un genuino gesto de apreciación del cliente, Chick-fil-A unió fuerzas con Bitzer, quien continúa administrando la página mientras la compañía aporta activos para alentar el entusiasmo por su marca. La estrategia está funcionando. En la actualidad, la página de Facebook se vanagloria de contar con más de 7.4 millones de seguidores. La página incluye información y mensajes para atraer a los clientes, además de transmitir consejos del tipo “Come pollo o me enojaré contigo”.

Ahora nunca se sabe cuál será el siguiente lugar donde aparecerán las originales vacas. Pero sin importar dónde se les vea —en televisión, en un campo deportivo, en su teléfono inteligente o en un restaurante Chick-fil-A local—, el perdurable mensaje de marca sigue siendo consistente. Con el paso de los años, la campaña “Eat Mor Chikin” ha cosechado una lista de reconocimientos en el campo de la publicidad. Y algo más importante, ha ayudado a atraer a los clientes y a comunicar la personalidad y el posicionamiento de Chick-fil-A, haciendo de esta empresa una de las cadenas de comida rápida más exitosas de Estados Unidos.

El año pasado, los más de 1775 restaurantes de Chick-fil-A localizados en 39 estados realizaron ventas por \$5000 millones.

## Descripción de objetivos

<b>OBJETIVO 1</b>	<p>Definir las cinco herramientas de la mezcla de promoción para comunicar valor al cliente. La mezcla de promoción (pp. 422-423)</p>
<b>OBJETIVO 2</b>	<p>Analizar el cambiante panorama de las comunicaciones y la necesidad de las comunicaciones integradas de marketing. Comunicaciones integradas de marketing (pp. 423-428)</p>
<b>OBJETIVO 3</b>	<p>Delinear el proceso de comunicación y los pasos para desarrollar comunicaciones de marketing eficaces. Perspectiva del proceso de comunicación (pp. 428-430) Pasos para desarrollar comunicaciones de marketing eficaces (pp. 430-436)</p>
<b>OBJETIVO 4</b>	<p>Explicar los métodos para determinar el presupuesto de promoción y los factores que afectan el diseño de la mezcla de promoción. Establecimiento del presupuesto total de promoción y la mezcla de promoción (pp. 436-440) Comunicación de marketing con responsabilidad social (pp. 440-442)</p>

Desde que se abrió el primer establecimiento de Chick-fil-A, la compañía ha registrado incrementos en sus ingresos durante 46 años consecutivos. Y desde que se inició la campaña “Eat Mor Chikin”, sus ventas se han multiplicado por más de 7.5. El restaurante Chick-fil-A promedio ahora realiza más ventas por año —sobrepasa los \$3300 millones— que el McDonald’s promedio a pesar de que sólo abre seis días a la semana (todas las sucursales de Chick-fil-A están cerradas los domingos, por razones prácticas y espirituales). En la actualidad, Chick-fil-A es la cadena número uno que ofrece alimentos a base de pollo en Estados Unidos y su crecimiento fenomenal ha contribuido

considerablemente a la pérdida de participación de mercado de KFC, la cadena que ocupa el segundo lugar en la categoría.

En resumen, la campaña de comunicaciones integradas de marketing de Chick-fil-A, que se considera clásica y contemporánea a la vez, “ha tenido más éxito del que se podía imaginar”, concluye el vicepresidente de marketing de la compañía. “Las vacas empezaron como parte de nuestra campaña de publicidad y ahora se han convertido en parte de nuestra pasión y nuestra marca”. Quién sabe lo que lograrán esas vacas en los próximos cinco o 10 años. Sea cual fuere el futuro, el mensaje de Chick-fil-A seguirá siendo fuerte y claro: “Eat Mor Chikin!”<sup>1</sup>

**El establecimiento de buenas** relaciones con los clientes requiere más que elaborar un buen producto, asignar un precio atractivo y ponerlo a la disposición de los clientes meta. Las compañías también deben *comunicar* su propuesta de valor a los clientes y ese mensaje no debe dejarse al azar. Todas las comunicaciones deben planearse y combinarse en programas integrados en forma cuidadosa. Así como una buena comunicación es importante para establecer y mantener cualquier tipo de relación, es un elemento crucial en las actividades que realiza una empresa para entablar relaciones redituables con sus clientes.

**Comentario del autor** | La mezcla de promoción es la caja de herramientas que tiene el especialista en marketing para comunicarse con los clientes y otros grupos que participan en el negocio. Para transmitir un mensaje claro y convincente, cada herramienta debe coordinarse en forma cuidadosa con el concepto de *comunicaciones integradas de marketing* (IMC, por sus siglas en inglés).

### ► La mezcla de promoción

En conjunto, la **mezcla de promoción** de una compañía —también llamada **mezcla de comunicaciones de marketing**—, consiste en la combinación específica de publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas y herramientas de marketing directo que utiliza la compañía para comunicar valor a los clientes en forma persuasiva y establecer relaciones con ellos. Las cinco principales herramientas de promoción se definen de la siguiente manera:<sup>2</sup>

### Mezcla de promoción (o mezcla de comunicaciones de marketing)

Mezcla específica de las herramientas promocionales que utiliza la compañía para comunicar valor a los clientes de manera persuasiva y establecer relaciones con ellos.

### Publicidad

Cualquier forma impersonal de presentación y promoción acerca de ideas, bienes o servicios, que paga un patrocinador identificado.

### Promoción de ventas

Incentivos a corto plazo que alientan la compra o la venta de un producto o servicio.

### Ventas personales

Presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la compañía, con la finalidad de vender, atraer a los clientes y establecer relaciones con ellos.

- **Publicidad.** Cualquier forma impersonal de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios, que paga un patrocinador identificado.
- **Promoción de ventas.** Incentivos a corto plazo que alientan la compra o venta de un producto o servicio.
- **Ventas personales.** Interacciones personales entre el cliente y la fuerza de ventas de la compañía con el propósito de vender, atraer a los clientes y establecer relaciones con ellos.
- **Relaciones públicas.** Actividades encaminadas a forjar buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la generación de información favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el manejo o bloqueo de rumores, relatos o sucesos desfavorables.
- **Marketing directo y digital.** Marketing encaminado a comprometerse de manera directa con consumidores individuales y comunidades de clientes seleccionados cuidadosamente, tanto para obtener una respuesta inmediata como para forjar relaciones duraderas con ellos.

Cada categoría incluye herramientas promocionales específicas para comunicarse con los clientes y consumidores. Por ejemplo, la *publicidad* incluye transmisiones por radio y televisión, anuncios impresos, mensajes en línea o por medios móviles, mensajes en exteriores y otras modalidades. La *promoción de ventas* incluye descuentos, cupones, exhibidores y demostraciones. Las *ventas personales* abarcan presentaciones de ventas, exhibiciones comerciales y programas de incentivos. Las *relaciones públicas* (PR, por sus siglas en inglés) incluyen boletines de prensa, patrocinios, eventos especiales y páginas web. Y el *marketing directo y digital* se vale del correo directo, de catálogos, de recursos en línea y social media, del marketing móvil y de otras modalidades.

Al mismo tiempo, la comunicación de marketing va más allá de estas herramientas de promoción específicas. El diseño del producto, su precio, la forma y el color de su empaque y las tiendas donde se vende —*todo ello* comunica algo a los compradores—. Así, a pesar de que la mezcla de promoción es la principal actividad de comunicación de la empresa, toda la mezcla de marketing —promoción y producto, precio y plaza— se debe coordinar para que la comunicación tenga el mayor impacto.

**Comentario del autor** | Las comunicaciones integradas de marketing constituyen un tema de marketing *realmente* importante en la actualidad. Ninguna otra área del marketing está cambiando con tanta rapidez y de manera tan profunda. Buena parte de la razón es el auge de la participación de los clientes a través de medios digitales —marketing en línea, móvil y de social media.

### Relaciones públicas (PR, por sus siglas en inglés)

Actividades encaminadas a forjar buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía gracias a la generación de información favorable, a la creación de una buena imagen corporativa y al manejo o bloqueo de rumores, relatos o sucesos desfavorables.

### Marketing directo y digital

Marketing encaminado a comprometerse de manera directa con consumidores individuales y comunidades de clientes seleccionados cuidadosamente, tanto para obtener una respuesta inmediata como para forjar relaciones duraderas con ellos.

## Comunicaciones integradas de marketing

Durante las últimas décadas, los especialistas en marketing perfeccionaron el arte del marketing masivo, es decir, la venta de productos estandarizados a masas de clientes. En el proceso, las compañías desarrollaron eficaces técnicas de comunicación de medios masivos para apoyar esas estrategias. Las compañías grandes acostumbran invertir millones o incluso miles de millones de dólares en publicidad en televisión, revistas y otros medios masivos, llegando a decenas de millones de clientes con un solo anuncio. Sin embargo, en la actualidad los directores de marketing enfrentan nuevas situaciones de comunicaciones de marketing. Tal vez ninguna otra área del marketing esté experimentando cambios tan profundos como las comunicaciones de marketing, lo que genera tanto fascinación como desafíos para los comunicadores de marketing.

### El nuevo modelo de comunicaciones de marketing

Varios factores importantes están modificando el rostro de las comunicaciones de marketing en la actualidad. En primer lugar, los *consumidores* están cambiando; en esta época digital e inalámbrica están mejor informados y tienen más capacidades para comunicarse. En lugar de conformarse con la información proporcionada por los comerciantes, pueden utilizar internet, los social media y otras tecnologías para encontrarla por su cuenta. Tienen mayores posibilidades de conectarse con otros clientes y consumidores para intercambiar información relacionada con las marcas o incluso crear sus propios mensajes y experiencias de marketing.

En segundo lugar, las *estrategias de marketing* están cambiando. En la medida en que los mercados masivos se han fragmentado, los especialistas en marketing se están alejando del marketing masivo. Cada vez con mayor frecuencia, las compañías desarrollan programas de marketing enfocados, diseñados para establecer relaciones más estrechas con los clientes en micromercados definidos de manera más específica.

Por último, los grandes avances en la *tecnología digital* están provocando cambios notables en la forma en que las compañías y los clientes se comunican entre sí. La era digital ha dado origen a toda una gama de nuevas herramientas de información y comunicación, desde los teléfonos inteligentes y las tabletas, hasta los sistemas de televisión por satélite y por cable y las muy diversas facetas de internet (sitios web de marcas, correo electrónico, blogs, social media y comunicaciones en línea, web móvil y mucho más). Estos avances explosivos han tenido un gran impacto en las comunicaciones de marketing. Así como el marketing masivo alguna vez dio origen a una nueva generación de comunicaciones en los medios masivos, los nuevos medios digitales y los social media han generado un nuevo modelo de comunicaciones de marketing.

Aunque la televisión, las revistas, los periódicos y otros medios masivos tradicionales continúan siendo muy importantes, su dominio está decayendo y en su lugar los publicistas están incorporando una amplia selección de medios más especializados y dirigidos con suma

precisión para llegar a segmentos más pequeños de clientes por medio de mensajes interactivos más personalizados. Los nuevos medios incluyen canales de televisión por cable de especialidad y videos hechos para internet, anuncios en línea, catálogos publicados en la web, correos electrónicos, blogs, cupones móviles y otros contenidos, además de social media como Twitter, Facebook, Google+ y Pinterest. Tales nuevos medios han llegado al campo del marketing en forma avasalladora.

Algunos expertos en la industria de la publicidad incluso pronostican que el antiguo modelo de comunicación de los medios masivos pronto será obsoleto. Los costos en los medios masivos están aumentando, las audiencias se reducen en número, cada vez hay más anuncios y los receptores están tomando el control de su exposición a los mensajes por medio de tecnologías como la descarga de videos o los DVR que les permiten evitar los molestos comerciales de televisión. Los expertos sugieren que, como resultado, los especialistas en marketing están desviando porciones más grandes de sus presupuestos de marketing de los apoyos principales de los viejos medios, como comerciales de televisión de 30 segundos y brillantes anuncios en revistas, hacia los medios en línea, digitales y móviles de la nueva era.

En años recientes, aunque la televisión sigue teniendo un papel dominante como medio de publicidad, con una participación del 38 por ciento de todo el gasto publicitario que se realiza en Estados Unidos, su crecimiento se ha estancado. Por otro lado, el gasto publicitario en revistas, periódicos y radio ha perdido terreno. Mientras tanto, los medios digitales han surgido de la nada en unos cuantos años y ahora representan más del 27 por ciento del gasto publicitario en Estados Unidos, colocándose en segundo lugar sólo después de la televisión. Se espera que la participación de los medios digitales, que constituyen sin duda la categoría de gasto publicitario de mayor crecimiento, alcance el 31 por ciento en 2017. P&G, el mayor anunciante del mundo, ahora gasta un tercio de su presupuesto de marketing en los medios digitales.<sup>3</sup>



● El nuevo modelo de comunicación de marketing: Rovio Entertainment lanzó la versión Angry Birds Space de su popular juego usando sólo una campaña de video en línea. Los videos lograron de manera sorprendente 134 millones de vistas y fueron compartidos 168 570 veces en los social media.

Angry Birds<sup>MR</sup> Space & © 2009-2012 Rovio Entertainment Ltd. Todos los derechos reservados.

De manera similar, Method, el fabricante de productos para el hogar amigables con el ambiente, hace poco lanzó una campaña promocional basada exclusivamente en medios digitales con el tema "Clean happy".<sup>5</sup> La campaña no incluyó ningún anuncio en medios tradicionales como televisión o revistas. En vez de ello, el elemento central fue un video de dos minutos acerca de la marca que sólo podía verse en YouTube y en la página de Facebook y los sitios web de la compañía. Ese video fue seguido a intervalos de un mes por otros cuatro videoclips que se enfocaban en los productos individuales de Method. La campaña también empleó anuncios de medios en línea y tuvo una presencia destacada en los social media y blogs. "Clean happy" se ajustó a la personalidad esencial de Method tanto como a su presupuesto. Durante el primer año de la campaña, su presupuesto gastado fue de sólo \$3.5 millones, una cifra mínima si se le compara con la sorprendente suma de \$150 millones que la compañía rival P&G gasta aproximadamente para promover uno solo de sus productos nuevos, como los paquetes de detergente Tide Pods. Method implementó la campaña con presencia exclusiva en medios digitales durante todo un año antes de llevarla a la televisión.

En el nuevo mundo de las comunicaciones de marketing, en lugar de los antiguos métodos que interrumpen a los clientes y los obligan a recibir mensajes de difusión masiva, los nuevos formatos de los medios permiten que los especialistas en marketing se dirijan a grupos más pequeños de clientes y consumidores de maneras más interactivas y atractivas. Por ejemplo, piense en la televisión de la actualidad; los consumidores ahora pueden ver sus programas favoritos casi

En algunos casos, los especialistas en marketing han dejado de utilizar los medios tradicionales.

● Por ejemplo, cuando Rovio lanzó al mercado la versión Angry Birds Space de su popular juego, sólo utilizó los videos en línea para promoverla. Comenzó por difundir un video de 20 segundos que sólo indicaba el título del juego y la fecha de lanzamiento —el video consiguió 2.2 millones de descargas en línea—. Después, en un movimiento inspirado, Rovio formó equipo con la NASA y con el astronauta Don Petit para realizar un video en el espacio exterior, a bordo de la Estación Espacial Internacional, en el cual demostró la verdadera física a la que se somete un Angry Bird en el espacio. El video se volvió viral y consiguió seis millones de descargas. Unos días después, Rovio difundió a modo de avance un video que presentaba brevemente a los personajes del juego, consiguiendo un millón de descargas en sólo dos días. Por último, cuando llegó la fecha del lanzamiento, Rovio difundió un video de dos minutos que presentaba con más detalle el nuevo juego. En total, los videos de la campaña en línea, que ganó un premio, consiguieron de manera sorprendente 134 millones de vistas y fueron compartidos 168 570 veces en los social media.<sup>4</sup>

**Marketing de contenido**

Marketing que se basa en crear, inspirar y compartir mensajes de marca y conversaciones con y entre consumidores a través de una mezcla fluida de canales propios, pagados, devengados y compartidos.

en cualquier aparato que tenga una pantalla —en televisores, pero también en computadoras portátiles, teléfonos celulares o tabletas—. Y pueden ver programas donde quiera y cuando lo deseen, a menudo sin comerciales. Cada vez más, algunos programas, anuncios y videos se producen sólo para ser vistos en internet.

Sin embargo, a pesar de la transición hacia la nueva era digital, los medios masivos tradicionales aún reciben una gran proporción de los presupuestos promocionales de la mayoría de las empresas de marketing, un hecho que probablemente no cambiará con rapidez. Así, en lugar de que el viejo modelo de los medios desaparezca por completo, la mayoría de los expertos en la industria pronostican que habrá una combinación de los medios tradicionales y de una amplia gama de medios en línea, móviles y sociales que atraerán a comunidades de consumidores definidas con mayor precisión y de una manera más personalizada e interactiva. Muchos anunciantes y agencias de publicidad aún están luchando con esta transición. Sin embargo, al final, sin importar el canal de comunicación que se utilice, la clave consistirá en integrar todos esos medios en una forma que atraiga más a los clientes, que comunique eficazmente el mensaje de la compañía y mejore la experiencia de los clientes con la marca.

Conforme se modifique el entorno de las comunicaciones de marketing, también cambiará el papel de los comunicadores de marketing. En lugar de sólo crear e insertar “anuncios de televisión”, “anuncios impresos” o “anuncios en Facebook”, muchos especialistas en marketing ahora se consideran de una manera más amplia como administradores de **marketing de contenido**. Como tales, crean, inspiran y comparten mensajes y conversaciones en torno a una marca con los clientes, además alientan la comunicación entre éstos a través de una mezcla fluida de canales de comunicación *propios, pagados, devengados y compartidos*. Estos canales incluyen medios tradicionales y nuevos y pueden estar controlados o no (vea Marketing real 14.1).

**Necesidad de comunicaciones integradas de marketing**

El cambio hacia una mezcla más rica de medios y métodos de comunicación constituye un problema para los especialistas en marketing. En la actualidad, los consumidores están siendo bombardeados por mensajes comerciales provenientes de una amplia gama de fuentes; sin embargo, no distinguen entre las fuentes de los mensajes de la misma forma que los especialistas en marketing. En la mente del consumidor, todos los mensajes publicitarios de distintos medios —ya sea que se trate de un anuncio del Super Bowl, de un mensaje dentro de una tienda, de una aplicación móvil o de un comentario de un amigo en los social media— se vuelven parte de un solo mensaje acerca de la marca o de la compañía. Mensajes conflictivos que surjan de estas distintas fuentes pueden generar confusión en la imagen de la empresa, en el posicionamiento de la marca y en las relaciones con los clientes y consumidores.

Con demasiada frecuencia, las compañías son incapaces de integrar sus diversos canales de comunicación y el resultado es una mezcolanza de comunicaciones dirigida a los consumidores. La publicidad de medios de comunicación masiva dice una cosa, mientras que la promoción dentro de las tiendas envía una señal diferente y el sitio web, los correos electrónicos y las páginas de social media de la compañía o los videos difundidos en YouTube transmiten algo totalmente distinto. El problema se deriva de que dichas comunicaciones a menudo provienen de distintas fuentes de la empresa. El departamento de publicidad o una agencia publicitaria externa planean y lanzan los mensajes publicitarios, en tanto que otros departamentos o entidades son responsables de las relaciones públicas (PR), de los eventos de promoción de ventas y del contenido que se presenta en línea o en los medios sociales. Sin embargo, mientras que las compañías han separado sus herramientas de comunicación, los clientes no. La mezcla resultante de contenido de estas fuentes propicia que los consumidores tengan percepciones confusas de las marcas.

El nuevo mundo del marketing en línea, móvil y de social media ofrece enormes oportunidades, pero también plantea grandes desafíos. Por un lado, “brinda a las compañías mayor acceso a sus clientes, les permite actualizar su conocimiento sobre sus preferencias y les otorga una amplia gama de posibilidades creativas para trabajar”, señala un ejecutivo de marketing. Por otra parte, “el mayor problema es la complejidad y la fragmentación... la inmensidad de elecciones que ofrece” ese mundo, asegura otro analista. El desafío consiste en “reunir todas esas posibilidades en una forma organizada”.<sup>6</sup>

Por eso, en la actualidad, cada vez más compañías están adoptando el concepto de **comunicaciones integradas de marketing (IMC)**, por sus siglas en inglés). Como se ilustra en la **figura 14.1**, con este concepto, la compañía integra y coordina cuidadosamente sus múltiples canales de comunicación para transmitir un mensaje claro, congruente y convincente acerca de la organización y sus marcas.

Las comunicaciones integradas de marketing requieren que se reconozcan todos los puntos de contacto donde el cliente puede encontrar información sobre la compañía y sus marcas. Cada contacto con la marca transmitirá un mensaje —ya sea favorable, desfavorable o indiferente—. La meta de la empresa debe ser transmitir un mensaje consistente y positivo en cada contacto. Las comunicaciones integradas de marketing unifican todos los mensajes y las imágenes de la compañía. De esa forma, los anuncios de televisión e impresos comunican el mismo mensaje que sus mensajes de correo electrónico y sus comunicaciones de ventas personales. Asimismo, sus

**Comunicaciones integradas de marketing (IMC)**

Integración y coordinación cuidadosas de los múltiples canales de comunicación de la compañía para enviar un mensaje claro, congruente y convincente acerca de la organización y de sus productos.

## Marketing real 14.1

# No la llame publicidad: Es marketing de contenido

En los buenos tiempos de antaño, la vida era muy sencilla para los publicistas. Cuando una marca necesitaba una campaña de publicidad, todo mundo sabía a qué se refería esto. El equipo de la marca y la agencia de publicidad desarrollaban una estrategia creativa y un plan de medios, producían y difundían un conjunto de comerciales de televisión y anuncios en revistas o periódicos y tal vez emitían algunos boletines de prensa para comunicar algunas noticias. Sin embargo, en la era digital de hoy, la antigua práctica de publicar “anuncios” en “medios” bien definidos en el marco organizado de una “campaña publicitaria” cuidadosamente administrada ya no funciona.

En vez de ello, las líneas que separan la publicidad tradicional de los contenidos que se publican en los nuevos recursos digitales, móviles y de social media se están desdibujando. Para adquirir relevancia, los mensajes de marca en la actualidad deben ser sociales, móviles, interactivos y basados en múltiples plataformas. De acuerdo con un ejecutivo que trabaja en la industria, “el panorama actual de los medios de comunicación se está diversificando más —incluye radio y televisión, cable y *streaming*; recursos en línea, tabletas y teléfonos inteligentes; *rich media*, es decir, anuncios con funciones avanzadas de audio y video, social media, contenidos de marca, *banners*, aplicaciones para dispositivos móviles y productos tecnológicos interactivos”.

El nuevo panorama digital ha puesto en entredicho la definición de publicidad. “¿Qué es la publicidad?”, pregunta un encabezado provocador. Llámela como quiera, advierte otro, pero “no la llame publicidad”. Más bien, de acuerdo con muchos especialistas en marketing actuales, se trata de “marketing de contenido” que crea y distribuye una amplia mezcla de contenidos convincentes que atrae a los clientes, entabla relaciones con ellos y entre ellos y los incita a la acción. Para alimentar la actual maquinaria digital y de social media y apoyar las conversaciones siempre en curso de los consumidores, las marcas necesitan un suministro constante de contenidos actualizados en una amplia gama de plataformas tradicionales y digitales.

En la actualidad, muchos publicistas y especialistas en marketing se consideran, en términos más amplios, como *administradores de marketing de contenido* que se encargan de crear, inspirar, compartir y cuidar los contenidos de marketing —tanto los que generan ellos mismos como los que generan los consumidores y otros públicos—. En vez de limitarse a utilizar los medios de comunicación tradicionales, se incorporan

a un nuevo marco de trabajo por medio del cual el contenido de marketing se crea, controla y distribuye. La nueva clasificación identifica cuatro tipos principales de medios: pagados, propios, devengados y compartidos (POES, por sus siglas en inglés).

Los *medios pagados* son canales promocionales que paga el especialista en marketing e incluyen medios de comunicación tradicionales (como televisión, radio, medios impresos y publicidad en exteriores) y medios en línea y digitales (anuncios de búsqueda pagados, anuncios en sitios web y en social media, anuncios móviles y marketing por correo electrónico).

Los *medios propios* son canales promocionales propiedad de la compañía y controlados por ésta; incluyen sitios web, blogs corporativos, páginas de social media de la empresa, comunidades de marca, fuerza de ventas y eventos.

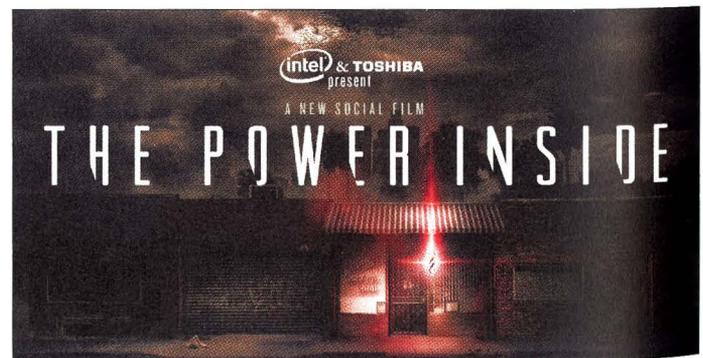
Los *medios devengados* son canales de relaciones públicas, como televisión, periódicos, blogs, sitios de video en línea y otros medios que no son pagados ni controlados directamente por la compañía, pero que incluyen información acerca de ésta a instancias del receptor, lector o usuario.

Los *medios compartidos* son aquellos que comparten los consumidores con otros consumidores; por ejemplo, los social media, blogs, medios móviles y canales virales, así como la comunicación tradicional de boca en boca.

En el pasado, los publicistas se enfocaban en los medios pagados convencionales (radio, televisión y medios impresos) o en los medios devengados (relaciones públicas). Sin embargo, en la actualidad, los especialistas en marketing de contenido están incorporando rápidamente la nueva generación digital de medios propios (sitios web, blogs, comunidades de marca) y compartidos (redes sociales, mensajes móviles y correo electrónico). Mientras que un anuncio pagado exitoso

solía ser un fin en sí mismo, los especialistas en marketing ahora están desarrollando contenidos integrados de marketing que refuerzan el poder combinado de todos los canales POES. De esa forma, muchos comerciales de televisión ya no sólo son anuncios de televisión, sino “contenidos de video” que usted puede ver en cualquier parte —en una pantalla de televisión, pero también en una tableta o en un teléfono inteligente—. Otros contenidos de video se parecen mucho a los comerciales televisivos, aunque no se crearon con la intención de que fueran tales sino para transmitirse en línea en sitios web o de social media. De manera similar, los mensajes impresos y las fotografías de una marca ya no sólo aparecen en anuncios de revistas o en catálogos cuidadosamente diseñados; en vez de ello, tales contenidos, creados por una variedad de fuentes, emergen de manera espontánea en anuncios formales, páginas en línea de una marca, dispositivos móviles, social media y blogs independientes.

Las nuevas campañas de “marketing de contenido” son muy diferentes de las antiguas campañas “publicitarias”. Por ejemplo, la compañía Intel, para ir más allá de su publicidad tradicional y sostenida durante mucho tiempo “Intel Inside”, recientemente formó equipo con el fabricante de computadoras Toshiba para producir una serie filmada titulada “Inside”, la cual fue difundida en social media y ganó reconocimientos. Para ello, se contrató a directores y actores de Hollywood. La atractiva serie difumina las líneas entre publicidad, social media y entretenimiento. La serie más reciente, una comedia de aventuras de ciencia ficción titulada “The Power Inside”, narra



**Marketing de contenido: La serie filmada realizada para social media “Inside”, producida por Intel y Toshiba y ganadora de reconocimientos, difumina las líneas entre publicidad, social media y entretenimiento creando elevados niveles de compromiso de los clientes con ambas marcas.**

Cortesía de Intel y Toshiba American Information Systems, Inc.

las peripecias del escuadrón Scooby-Doo en el presente siglo para frustrar los planes de alienígenas que quieren apoderarse del mundo, tomando la forma de bigotes y cejas para ocultarse. Las computadoras Ultrabook de Toshiba, con procesador Intel, desempeñan un papel central en la serie pero aparecen de una manera sutil, sin que su presencia pueda reconocerse como un anuncio formal.

"The Power Inside" se difundió en seis episodios en YouTube; la audiencia fue dirigida desde páginas de Facebook y Twitter (medios compartidos), un microsítio dedicado especialmente al tema (medios propios) y anuncios colocados en Skype y Spotify (medios pagados). Blogs independientes y la prensa (medios devengados) hicieron menciones y publicaron artículos sobre la serie, lo que aumentó aún más el conocimiento y la popularidad de ésta. "The Power Inside" consiguió que se hablara más sobre ella puesto que su lanzamiento coincidió exactamente con la entrega de un Daytime Emmy y del codiciado reconocimiento Grand Prix en Cannes a una serie anterior producida por Intel y Toshiba, "The Beauty Inside". En total, la campaña de marketing de contenido integrada y basada en múltiples plataformas obtuvo altos niveles de compromiso por parte de los clientes para con las dos marcas.

La cuidadosa integración entre los canales POES permite obtener resultados contundentes de comunicación. Considere la campaña "Life's a Photo. Take It. (La vida es una fotografía. Tómela.)" de Samsung para lanzar al mercado en 18 regiones del mundo su cámara Galaxy con conexión a internet. Para dejar claro que las imágenes tomadas

por la cámara se pueden compartir de manera fácil e instantánea en todo momento y en cualquier lugar, Samsung eligió a 32 prominentes fotógrafos del mundo y los desafió a utilizar la nueva cámara para mostrar que sus respectivas ciudades —Londres, Ámsterdam, Berlín, Madrid, Milán, París, Sidney y San Francisco— eran las más fotogénicas del mundo. Sus fotografías se subieron a Tumblr y la gente votó por sus favoritas en Tumblr, Facebook, Twitter y Pinterest. La ciudad ganadora —Berlín— fue sede de un evento final multitudinario en el que se invitó a líderes de opinión de distintos países de Europa a tomar fotografías con la cámara conectada, las cuales se proyectaron en pantallas cúbicas de tercera dimensión gigantes e inflables.

La campaña "Life's a Photo. Take It.", con su rica mezcla de contenido de marketing, tuvo un éxito inusitado. Durante los tres meses en que estuvo vigente, llegó a más de 79 millones de personas en todo el mundo. El reconocimiento de la cámara Galaxy alcanzó el 58 por ciento; la intención de compra se elevó en 115 por ciento. La campaña ganó en 2013 el reconocimiento Interactive Advertising Bureau MIXX en la categoría de marketing de

contenido, lo que desató una ráfaga de información favorable adicional. Por último, esta campaña de social media sirvió como fundamento para una serie de anuncios de televisión pagados. Al final, Samsung reavivó una categoría de productos que muchos consideraban en decadencia —las cámaras digitales— y se convirtió en líder del mercado en la generación de imágenes digitales que se pueden compartir mediante conexión a internet.

De esa forma, ya no podemos llamar a toda esa actividad simplemente "publicidad". El entorno actual cambiante y en ocasiones caótico de las comunicaciones de marketing requiere mucho más que crear anuncios y publicarlos en espacios mediáticos bien definidos y controlados. Los comunicadores de marketing en la actualidad, más bien, deben ser estrategias de contenidos de marketing, creadores, conectores y catalizadores que administran conversaciones con los clientes y entre éstos en torno a una marca, al tiempo que ayudan a que esas conversaciones se esparzan como el fuego a través de una fluida mezcla de canales. Se trata de una tarea colosal, pero con la nueva forma de pensar que impera en la actualidad, ¡todo es POES-ible!

Fuentes: Randall Rothenberg, "What Is Advertising Anyway?", *Ad Week*, 16 de septiembre de 2013, p. 15; Joan Voight, "Intel and Toshiba Peddle Product Placement in Branded Film 'The Power Inside'", *Ad Week*, 29 de julio de 2013, [www.adweek.com/print/151476](http://www.adweek.com/print/151476); Peter Himler, "Paid, Earned & Owned: Revisited", *The Flack*, 21 de junio de 2011, <http://flatironcomm.com/2011/06/paid-earned-owned-revisited/>; Paul Nolan, "The C World: What Is Content Marketing", *Sales & Marketing Management*, enero-febrero de 2014; "Samsung's Galaxy Camera", 2013 AIB MIXX Awards Winners Gallery, [www.iab.net/mixxawards/gallery/2013/strategies-and-objectives/content-marketing.html](http://www.iab.net/mixxawards/gallery/2013/strategies-and-objectives/content-marketing.html); <http://samsungcamera.tumblr.com/latest>; "Life's a Photo, Take It", Jam, [www.spreadingjam.com/our-work/samsung/life-s-a-photo-take-it](http://www.spreadingjam.com/our-work/samsung/life-s-a-photo-take-it), consultado en septiembre de 2014; y "Life's a Photo. Take It"%Campaign Overview", *Vice*, [www.vice.com/sgc/lifes-a-photo-take-it-campaign-overview](http://www.vice.com/sgc/lifes-a-photo-take-it-campaign-overview), consultado en septiembre de 2014.

actividades de relaciones públicas son consistentes con el contenido de marketing que se publica en el sitio web, en línea, en los social media y en dispositivos móviles.

## FIGURA | 14.1

Comunicaciones integradas de marketing.



En la actualidad, los clientes están siendo bombardeados por mensajes de las marcas que provienen de todas direcciones. Por ejemplo, piense en todas las formas en que usted interactúa con compañías como Nike, Apple o Coca-Cola. Las comunicaciones integradas de marketing implican que las compañías deben coordinar en forma cuidadosa todos esos puntos de contacto con los clientes para asegurarse de que los mensajes de marca que envían son claros.

A menudo, los diferentes medios juegan papeles únicos en los esfuerzos por atraer, informar y persuadir a los consumidores. Por ejemplo, un estudio reciente reveló que más de dos tercios de los anunciantes y sus agencias de publicidad están planeando campañas de video que se extienden a través de múltiples plataformas de visualización, como televisión convencional y canales digitales, móviles y de social media. Tal *convergencia de anuncios de video digital*, como se le llama, combina la fortaleza central de la televisión —vasta cobertura— con las cualidades de los medios digitales, como una mayor interacción y participación, además de mayor precisión para dirigirse al público meta.<sup>7</sup> Esa variedad de medios y roles se debe coordinar de manera cuidadosa dentro del plan general de comunicaciones de marketing.

Un excelente ejemplo de comunicaciones de marketing bien integradas es la reciente campaña “Mirage” de Coca-Cola. Desarrollada en torno a dos anuncios de la XLVII edición del Super Bowl, la campaña integró el enorme poder de la publicidad televisiva convencional de elevado presupuesto con el poder interactivo de los social media para generar compromiso del cliente en tiempo real con la marca Coca-Cola.<sup>8</sup>

La campaña “Mirage” de Coca-Cola relata la historia de tres grupos errantes —unos vaqueros, unas vedettes y los “Badlanders” inspirados en *Mad Max*— mientras atraviesan el desierto bajo el sol abrasador persiguiendo el mismo espejismo elusivo: una botella helada de Coca-Cola. La campaña fue lanzada dos semanas antes del Super Bowl con un anuncio inicial de 30 segundos insertado en *American Idol* y subido a YouTube y otros sitios en línea invitando a los seguidores a visitar CokeChase.com para conocer tanto la historia como a los equipos. Luego, durante el evento deportivo, se transmitió un anuncio de 60 segundos donde se inició la emocionante persecución con un final de suspenso invitando a los televidentes a visitar CokeChase.com, donde podrían ayudar a decidir el resultado votando por su equipo favorito e ideando obstáculos para los equipos rivales. Durante el resto del Super Bowl, los equipos de escucha de Coca-Cola monitorearon la actividad relacionada en los principales social media y colocaron a los participantes en medio de la acción publicando en tiempo real actualizaciones de la persecución en Facebook, YouTube y Twitter, así como fotografías en Tumblr e Instagram. Después de concluido el partido, un segundo anuncio con el tema del espejismo informó que el equipo con mayor número de votos por parte de los televidentes era el de las vedettes, quienes con sus glamorosos trajes de color plateado y rosa ganaron la Coca-Cola. Pero el verdadero ganador fue Coca-Cola. La campaña “Mirage” excedió todas las expectativas. Además de las impresionantes cifras habituales de audiencia del Super Bowl, durante el partido, la campaña consiguió 8.2 millones de interacciones en línea y en social media, además de 910 mil votos, muy por encima de la meta establecida por la compañía de 1.6 millones de interacciones y 400 mil votos.

En el pasado, ninguna persona o departamento era responsable de determinar los papeles de comunicación de las diversas herramientas promocionales y de coordinar la mezcla de promoción. Para conseguir comunicaciones integradas de marketing, algunas compañías han nombrado a un director de comunicación de marketing que tiene la responsabilidad general de emprender las actividades de comunicación de la empresa. Esto ayuda a generar comunicaciones más consistentes y mayor impacto en las ventas; asigna la responsabilidad a alguien —cuando antes nadie la asumía— para unificar la imagen de la compañía, la cual está conformada por las miles de actividades que realiza.

**Comentario del autor** | Para desarrollar comunicaciones de marketing eficaces, primero es necesario entender el proceso general de comunicación.

## Perspectiva del proceso de comunicación

Las comunicaciones integradas de marketing implican identificar al público meta y dar forma a un programa promocional bien coordinado para obtener la respuesta deseada de dicho público. Con demasiada frecuencia, las comunicaciones de marketing se enfocan en metas inmediatas de reconocimiento, imagen o preferencia por parte del mercado meta. Sin embargo, este método de comunicación es muy limitado. En la actualidad, los especialistas en marketing están empezando a considerar la comunicación *como* la administración de la participación de los clientes y de las relaciones de éstos con la compañía y sus marcas.

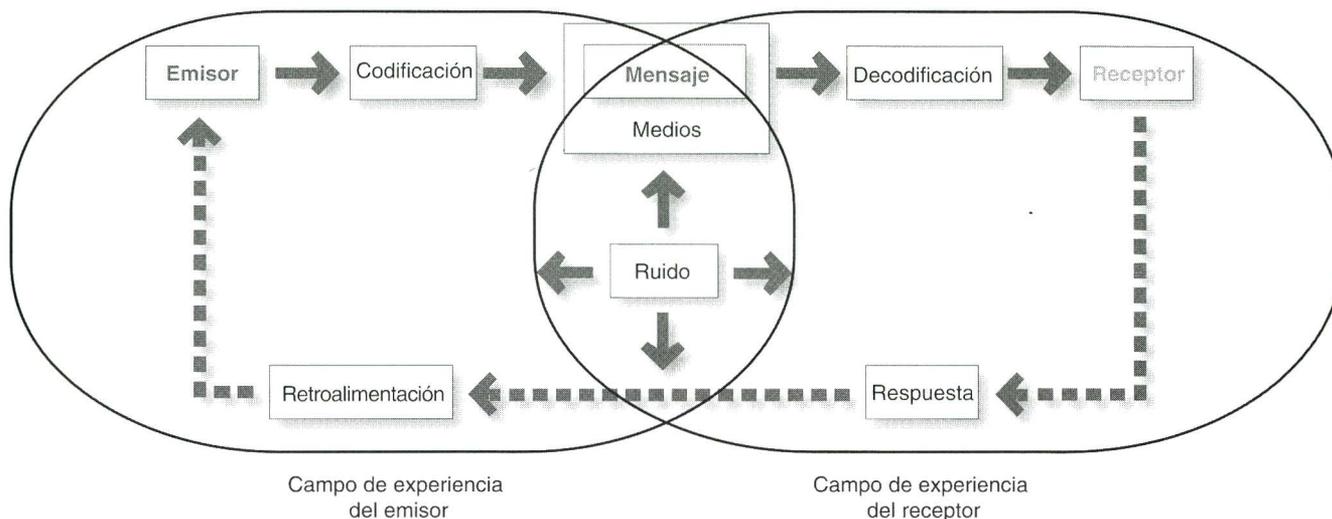
Puesto que los clientes difieren entre sí, es necesario desarrollar programas de comunicación para segmentos, nichos e incluso individuos específicos. Además, con las nuevas tecnologías de comunicación interactivas, las compañías no sólo deben preguntarse “¿cómo podemos atraer a nuestros clientes?”, sino también “¿cómo podemos dejar que nuestros clientes nos atraigan?”.

De este modo, el proceso de comunicación debe partir de una auditoría de todos los posibles puntos de contacto que los clientes meta puedan tener con la compañía y con sus marcas. Por ejemplo, alguien que compra un teléfono inalámbrico nuevo podría hablar con otras personas, ver anuncios en televisión y revistas, visitar algunos sitios web para consultar precios y reseñas, revisar los planes de Best Buy y Walmart o visitar el quiosco o la tienda de un proveedor de productos inalámbricos. El especialista en marketing debe evaluar la influencia que tiene cada una de estas experiencias de comunicación en las distintas etapas del proceso de compra. Esta comprensión le ayudará a asignar su presupuesto de comunicación de manera más eficaz.

Para comunicarse más eficazmente, los especialistas en marketing deben entender cómo funciona la comunicación. La comunicación incluye los nueve elementos que se muestran en la **figura 14.2**. Dos de esos elementos son los participantes fundamentales en la comunicación —el *emisor* y el *receptor*—. Otros dos son las principales herramientas de la comunicación:

● FIGURA | 14.2  
Elementos del proceso  
de comunicación.

¡Muchas cosas están ocurriendo en esta figura! Por ejemplo, aplique este modelo a McDonald's. Para crear una gran publicidad —como su duradera campaña "I'm lovin' it"—, McDonald's debe conocer plenamente a sus clientes tanto como la forma en que funciona la comunicación.



el mensaje y los medios. Otros cuatro más son las funciones básicas de la comunicación —codificación, decodificación, respuesta y retroalimentación—. El último elemento es el ruido en el sistema. A continuación se presentan las definiciones de estos elementos y su aplicación en el comercial de televisión de McDonald's "I'm lovin' it".

- **Emisor.** Es la parte que envía el mensaje a la otra parte —en el ejemplo, McDonald's.
- **Codificación.** Proceso de convertir los pensamientos en símbolos —por ejemplo, la agencia publicitaria de McDonald's combina palabras, sonidos e imágenes para diseñar un anuncio televisivo que comunique el mensaje deseado.
- **Mensaje.** Es el conjunto de símbolos que transmite el emisor —el anuncio real de McDonald's.
- **Medios.** Son los canales de comunicación por los que viaja el mensaje del emisor hacia el receptor —en este caso, la televisión y los programas de televisión específicos que elige McDonald's.
- **Decodificación.** Proceso mediante el cual el receptor asigna un significado a los símbolos codificados por el emisor —un consumidor ve el anuncio de McDonald's e interpreta las palabras e imágenes que presenta.
- **Receptor.** Es la parte que recibe el mensaje enviado por la otra parte —el cliente que ve el anuncio de McDonald's.
- **Respuesta.** La constituyen las reacciones del receptor después de estar expuesto al mensaje —cualquiera de cientos de respuestas posibles, como el hecho de que al consumidor le guste más McDonald's, haya más probabilidades de que coma ahí la próxima vez o de que tararee el jingle "I'm lovin' it", o bien, que no haga nada.
- **Retroalimentación.** Es la parte de la respuesta del receptor que se envía al emisor —las investigaciones de McDonald's demuestran que el anuncio provocó algún efecto en los consumidores y lo recuerdan, o bien los consumidores escriben o llaman a McDonald's para elogiar o criticar el anuncio o sus productos.
- **Ruido.** Es la estática o distorsión no planeada que se presenta durante el proceso de comunicación, cuyo resultado es que el receptor capta un mensaje diferente del enviado por el emisor —el consumidor se distrae mientras ve el comercial y no capta sus aspectos relevantes.

Para que un mensaje sea eficaz, el proceso de codificación del emisor debe coincidir con el proceso de decodificación del receptor. Los mejores mensajes son aquellos que incluyen palabras y otros símbolos con los que el receptor está familiarizado. Cuanto más coincidencia haya entre el campo de experiencia del emisor y el campo de experiencia del receptor, mayores posibilidades habrá de que el mensaje resulte eficaz. Los comunicadores de marketing no siempre comparten el campo de experiencia de sus consumidores. Por ejemplo, el redactor de anuncios de un estrato social podría crear anuncios para consumidores de otro estrato —digamos, empresarios adinerados—. Sin embargo, para comunicarse de manera eficaz, el comunicador de marketing debe entender el campo de experiencia del cliente.

Este modelo destaca varios factores clave para lograr una buena comunicación. Los emisores deben saber a qué públicos desean llegar y qué respuestas buscan; deben ser hábiles para codificar mensajes que tomen en cuenta la forma en que el público meta los decodificará; tienen

que enviar mensajes a través de medios que lleguen a los públicos meta y desarrollar canales de retroalimentación para evaluar la respuesta de los receptores del mensaje. Además, en el entorno actual de medios interactivos, las compañías deben estar preparadas para “dar vuelta” al proceso de comunicación —es decir, para convertirse en buenos receptores de los mensajes enviados por los consumidores y responder a ellos.

**Comentario del autor** | Ahora que sabemos cómo funciona la comunicación, es momento de convertir todos esos elementos de la mezcla de promoción en un programa real de comunicación de marketing.

## ► Pasos para desarrollar comunicaciones de marketing eficaces

Ahora examinaremos los pasos necesarios para desarrollar un programa eficaz de comunicaciones integradas y de promoción. Los especialistas en marketing deben hacer lo siguiente: identificar al público meta, determinar los objetivos de comunicación, diseñar un mensaje, seleccionar los medios por los que lo enviarán, seleccionar la fuente del mensaje y obtener retroalimentación.

### Identificación del público meta

Un comunicador de marketing empieza por tener en mente un público meta bien definido. El público podría componerse de usuarios actuales o compradores potenciales, aquellos que toman la decisión de compra o que influyen en ella. El público puede estar integrado por individuos, grupos, audiencias especiales o público en general. El público meta afectará de manera importante las decisiones del comunicador sobre *lo que se dirá, cómo, cuándo, dónde y quién lo dirá*.

### Determinación de los objetivos de comunicación

Una vez definido el público meta, el comunicador de marketing tiene que determinar cuál es la respuesta que busca. Desde luego, en muchos casos, la respuesta final es una *compra*. No obstante, la compra es el resultado de un largo proceso de toma de decisiones del consumidor. El comunicador de marketing debe saber en qué etapa se encuentra el público meta y a qué etapa se necesita llevarlo. El público meta podría estar en cualquiera de las seis **etapas de preparación del comprador**, que son aquellas por las cuales normalmente atraviesan los consumidores cuando van a realizar una compra. Esas etapas son *conciencia, conocimiento, agrado, preferencia, convicción y compra* (vea la ● **figura 14.3**).

El mercado meta del comunicador de marketing quizá no tenga plena conciencia del producto, tal vez sólo conozca su nombre o algunas cuestiones mínimas acerca de éste. El comunicador primero debe crear *conciencia y conocimiento*. ● Por ejemplo, Microsoft, para dar a conocer a los consumidores su innovadora tableta Microsoft Surface, gastó aproximadamente \$190 millones en actividades de marketing sólo en los primeros 10 meses. La campaña actual presenta a la Surface 2 como “un dispositivo para todo en su vida” —es más liviana y delgada que una computadora portátil, pero con un teclado y más características que las tabletas de la competencia—. La extensa campaña de lanzamiento utilizó una amplia gama de medios tradicionales, digitales, móviles, sociales y dentro de las tiendas para crear rápidamente conciencia y conocimiento en todo el mercado.<sup>9</sup>

Suponiendo que los consumidores meta *conocen* el producto, ¿cómo se sienten respecto a éste? Una vez que los compradores potenciales conocen la tableta Surface de Microsoft, los especialistas en marketing desean que transiten por etapas sucesivas donde sus sentimientos hacia el modelo sean más intensos. Esas etapas incluyen *agrado* (sentimiento favorable hacia Surface), *preferencia* (darle prioridad a Surface por encima de las tabletas de la competencia) y *convicción* (creer que Surface es la mejor tableta para ellos).

Los especialistas en marketing de Microsoft Surface utilizan una combinación de herramientas de promoción para generar sentimientos positivos y convicción. Los comerciales de televisión iniciales ayudaron a crear expectación y una conexión emocional con la marca. Imágenes y videos en las páginas de Microsoft Surface en YouTube, Facebook y Pinterest atraeron a los compradores potenciales para demostrarles el uso y las características del producto. Boletines de prensa y otras actividades de relaciones públicas les ayudaron a alentar las conversaciones acerca del producto. Un microsítio ([microsoft.com/surface](http://microsoft.com/surface)) brinda información adicional y oportunidades de compra.

Por último, algunos miembros del mercado meta quizás estén convencidos acerca del producto, aunque no lo suficiente como para realizar la *compra*. El comunicador debe guiar a estos consumidores para que den el paso final. Para ayudar a los consumidores inseguros a dar ese paso final, Microsoft podría ofrecerles precios promocionales especiales y actualizaciones,

### Etapas de preparación del comprador

Fases por las que suelen pasar los consumidores en su proceso de compra: conciencia, conocimiento, agrado, preferencia, convicción y, por último, la compra real.

● **FIGURA | 14.3**  
Etapas de preparación del comprador.

Una meta del marketing en general, y de las comunicaciones de marketing en particular, es lograr que los clientes meta avancen a través del proceso de compra. Una vez más, todo comienza con el conocimiento de las necesidades y los deseos y demandas del cliente.





● Ayudar a los clientes a pasar por las etapas de preparación para la compra: Microsoft utilizó una extensa campaña de marketing, con un costo de \$190 millones, para crear conciencia y conocimiento sobre su innovadora tableta Microsoft Surface.

Microsoft

además de apoyar el producto con comentarios y reseñas de los clientes en sus sitios web y de social media y en otros lugares.

Desde luego, las comunicaciones de marketing, por sí solas, no pueden crear sentimientos positivos hacia Surface y generar compras. El producto debe brindar un valor superior al cliente. De hecho, las comunicaciones de marketing sobresalientes podrían acelerar la desaparición de un producto deficiente. Cuanto más pronto se enteren los compradores potenciales acerca de un producto deficiente, más pronto tendrán conciencia de sus fallas. De esa manera, una buena comunicación de marketing requiere de “buenas acciones seguidas de buenas palabras”.

## Diseño de un mensaje

Después de definir la respuesta deseada del público, el comunicador se dedica a desarrollar un mensaje eficaz. Lo ideal sería que el mensaje captara la *atención*, mantuviera el *interés*, provocara el *deseo* y originara una *acción* (esquema conocido como el *modelo AIDA*). En la práctica, pocos mensajes llevan al consumidor de la conciencia hasta la compra; sin embargo, el modelo AIDA sugiere las calidades deseadas de un buen mensaje.

Al conformar un mensaje, el comunicador de marketing debe decidir qué va a decir (*contenido del mensaje*) y cómo decirlo (*estructura y formato*).

## Contenido del mensaje

El especialista en marketing debe idear una exhortación o un tema que desencadene la respuesta deseada. Hay tres tipos de exhortación: racional, emocional y moral. Las *exhortaciones racionales* se relacionan con el interés propio del público y muestran que el producto generará los beneficios deseados. Algunos ejemplos son los mensajes que muestran la calidad, la economía, el valor o el desempeño de un producto. Así, un anuncio de Aleve afirma: “Más píldoras no significan mayor alivio del dolor. Aleve tiene el poder de mantener alejados los dolores de espalda, corporales y artríticos con menos píldoras que Tylenol”. Por su

parte, un anuncio de Weight Watchers hace eco de un hecho sencillo: “El secreto de dieta que pone fin a todos los secretos de dietas es que, en realidad, no hay ningún secreto de dieta”.

Las *exhortaciones emocionales* buscan despertar emociones tanto negativas como positivas que motiven una compra. Los comunicadores podrían utilizar exhortaciones emocionales como el amor, la alegría, el sentido del humor, el temor y la culpa. Los partidarios de los mensajes emocionales afirman que éstos atraen más la atención y propician mayor credibilidad en el patrocinador y en la marca. La idea es que los consumidores a menudo sienten antes de pensar, y que la persuasión tiene una naturaleza emocional.

Una buena narración en un comercial a menudo toca fibras emocionales. Por ejemplo, Anheuser-Busch transmitió dos comerciales emocionales de Budweiser durante la XLVIII edición del Super Bowl. El primer anuncio, llamado “Puppy Love”, retrataba una relación especial y tierna entre un caballo percherón (Budweiser Clydesdale) y un perrito, los cuales se separan y luego vuelven a reunirse. El segundo comercial, “A Hero’s Welcome”, narra otra conmovedora historia: la bienvenida organizada por Budweiser para un joven soldado estadounidense, la cual se completaba con un desfile del poblado entero en el que el joven iba a bordo de una carreta tirada por caballos percherones. Ninguno de los comerciales decía algo sobre las cualidades de la cerveza Budweiser; sin embargo, ambos anuncios hacían profundas conexiones emocionales entre la marca Budweiser y los televidentes.

● “Puppy Love” se ubicó claramente como el comercial número uno en la lista de calificación de anuncios de *USA Today* y fue compartido en línea más de 1.3 millones de veces el día siguiente del Super Bowl. En sólo dos meses consiguió cerca de 50 millones de descargas en YouTube. De manera similar, el comercial “A Hero’s Welcome” se ubicó en el tercer lugar en las listas de calificación y obtuvo nueve millones de vistas en YouTube. Ambos anuncios fueron calificados por una fuente entre los primeros cinco mejores anuncios transmitidos durante la edición XLVIII del Super Bowl, considerando atributos como persuasión, relevancia, información, atención, cambio, deseo y atractivo.<sup>10</sup>



● **Exhortaciones emocionales:** El comercial "Puppy Love" de Budweiser realizado para el Super Bowl, que tuvo gran aceptación, no decía nada acerca de las cualidades de la cerveza Budweiser; sin embargo, hacía profundas conexiones emocionales entre la marca Budweiser y los televidentes.

Associated Press

Las *exhortaciones morales* están dirigidas al sentido que tiene el público sobre lo "correcto" y "apropiado". A menudo se utilizan para estimular a la gente a que apoye causas sociales, como limpiar el ambiente o ayudar a los individuos en desventaja. Por ejemplo, la campaña "Live United" de United Way alienta a las personas a retribuir a sus comunidades al afirmar: "Vivir unidos hace una diferencia. Ayude a crear oportunidades para todos en su comunidad". Un anuncio de EarthShare invita a involucrarse con el ambiente al recordar a las personas que "vivimos en la casa que todos construimos. Cada decisión que tomamos tiene consecuencias... Elegimos el mundo en el que vivimos, así que hagamos las elecciones correctas...".

## Estructura del mensaje

El especialista en marketing debe decidir también cómo manejar tres aspectos de la estructura del mensaje. El primero es si debería dar una conclusión o dejar que el público llegue a ella por sí solo. Las investigaciones sugieren que, en muchos casos, en vez de expresar una conclusión, es mejor que el publicista formule preguntas y deje que los consumidores lleguen a sus propias conclusiones.

El segundo aspecto de la estructura del mensaje es si se deben presentar los argumentos más contundentes al principio o al final. Si se presentan al inicio se

capta mayor atención, aunque por lo general conducirán a un final no tan significativo.

El tercer aspecto de la estructura del mensaje es si se debe presentar un argumento unilateral (mencionar solamente las fortalezas del producto) o un argumento bilateral (mencionar las fortalezas, aunque también admitiendo sus desventajas). Por lo general, un argumento unilateral es más eficaz en las presentaciones de ventas, excepto cuando el público tiene un alto grado de escolaridad o es probable que escuche afirmaciones contradictorias, o cuando el comunicador tiene que superar una asociación negativa. De esta manera, Heinz lanzó el mensaje "la salsa *ketchup* Heinz es lentamente buena" y Listerine anunció que "Listerine sabe mal dos veces al día". En estos casos, los mensajes bilaterales suelen reforzar la credibilidad del anunciante y hacer a los compradores más resistentes a los embates de la competencia.

## Formato del mensaje

El comunicador de marketing también necesita un *formato* sólido para transmitir el mensaje. En un anuncio impreso, debe decidir cuáles serán el encabezado, el texto, las imágenes y los colores. Para llamar la atención, los publicistas recurren al manejo de recursos como la novedad y el contraste; imágenes y encabezados atractivos; formatos distintivos; tamaño y posición

del mensaje y el color, la forma y el movimiento. Por ejemplo, ● la campaña publicitaria de Gandhi es un ejemplo de cómo lograr engagement con bajo presupuesto pero con una abultada cartera de creatividad, con su "Publicidad que hace leer". En el área metropolitana de la Ciudad de México tal vez no haya anuncios espectaculares más conocidos que los de estas librerías con su intenso color amarillo y una fuerte comunicación de la que la audiencia se ha apoderado para crear sus propios anuncios. La personalidad de la marca Gandhi es de alguien irreverente, es un tipo al que le gusta el doble sentido, el humor es muy mexicano, es un observador social y es irónico. Con base en esto se generó una línea de comunicación que puede ser entendida por todos.

Los presentadores planean cada detalle con cuidado, de principio a fin. Si el mensaje se va a transmitir por televisión o en video, el comunicador debe incorporar movimiento, ritmo y sonido. Si el mensaje va incluido en el producto o en su empaque, el comunicador debe cuidar la textura, el aroma, el color, el tamaño y la forma. Por ejemplo, el color por sí mismo puede incrementar el reconocimiento del mensaje de una marca. Un estudio sugiere que el color aumenta el reconocimiento de marca hasta en 80 por ciento —piense en Target (asociado con el rojo), McDonald's (amarillo y rojo), John Deere (verde y amarillo), Twitter (azul) o UPS (café)—. Por eso, para diseñar comunicaciones de marketing eficaces, los



● **Formato del mensaje:** Para atraer la atención de los clientes e involucrarlos, los especialistas en marketing pueden recurrir a la novedad y el contraste, encabezados atractivos y formatos distintivos, como sucede en este anuncio de la librería Gandhi.

especialistas en marketing deben poner especial atención al color y a otros detalles que aparentemente carecen de importancia.

## Selección de los canales y medios de comunicación

Ahora el comunicador debe elegir los *canales de comunicación*. Existen dos tipos generales de canales de comunicación: *personales e impersonales*.

### Canales personales de comunicación

En los **canales personales de comunicación**, dos o más personas se comunican directamente entre sí. Se comunican cara a cara, por teléfono, por correo convencional o por correo electrónico, e incluso mediante un texto o un *chat* en internet. Los canales de comunicación personales son eficaces porque permiten un contacto personal y retroalimentación.

Algunos canales personales de comunicación están controlados directamente por la compañía. Por ejemplo, los vendedores de la empresa entran en contacto con los compradores de negocios. Sin embargo, otras comunicaciones personales acerca del producto llegan a los compradores a través de canales que no están controlados en forma directa por la compañía, los cuales podrían incluir a expertos independientes —defensores del consumidor, blogueros y otros— que comunican sus opiniones a los compradores. O bien, podría tratarse de vecinos, amigos, familiares y compañeros que hablan con los compradores meta en persona, a través de los social media o de otros medios interactivos. Este último canal, conocido como **influencia de la comunicación de boca en boca** (o **worth of mouth**), tiene un efecto considerable en muchas áreas de productos.

La influencia personal tiene un peso significativo, en especial cuando se trata de productos costosos, riesgosos o muy visibles. Un estudio encontró que las recomendaciones de amigos y familiares son, por mucho, la influencia más poderosa que opera sobre los consumidores en todo el mundo. Más del 50 por ciento de los consumidores afirmaron que amigos y familiares son la influencia número uno en su conocimiento de productos y en la decisión de compra. Otro estudio reveló que el 90 por ciento de los clientes confían en las recomendaciones de personas que conocen y el 70 por ciento confía en las opiniones de consumidores publicadas en línea. Por otro lado, la confianza que inspiran los anuncios entre los clientes se encuentra en un rango que va del 24 al 62 por ciento, dependiendo del medio de difusión.<sup>11</sup> Entonces, pocos consumidores compran un artículo costoso sin antes consultar lo que los usuarios existentes tienen que decir acerca del producto en algún sitio como Amazon.com. ¿Quién ha hecho una compra en Amazon sin revisar la reseña de algún otro cliente o la sección “Los clientes que compraron este artículo también compraron...”? O, por el contrario, es probable que alguien haya decidido no comprar algún producto con base en las reseñas negativas de los clientes.

Las compañías toman medidas para que los canales de comunicación personal funcionen a su favor. Por ejemplo, como analizamos en el capítulo 5, pueden crear *líderes de opinión* para sus marcas —personas cuyas opiniones son buscadas por los demás— al entregar a personas influyentes el producto en términos atractivos o instruyéndolos para que informen a otros. El **marketing de rumor** implica cultivar a líderes de opinión y lograr que distribuyan la información acerca de un producto o servicio a los demás miembros de sus comunidades. Por ejemplo, la exitosa y duradera campaña “Fiesta Movement” de Ford entrega vehículos Fiesta a consumidores seleccionados, convirtiéndolos en “agentes Fiesta”. Estos embajadores de marca generan rumor al compartir sus experiencias por medio de blogs, tweets, actualizaciones de Facebook, videos de YouTube y otras interacciones de social media.<sup>12</sup>

La firma de marketing social BzzAgent adopta un enfoque diferente para generar rumor. ● Crea consumidores de la marca de sus clientes y los convierte en influyentes defensores de dicha marca.<sup>13</sup>

BzzAgent ha conformado un ejército de voluntarios que son generadores espontáneos de rumor, esto es, millones de compradores reales de todo el mundo que son sumamente activos en los social media y a quienes les encanta hablar de los productos y recomendarlos. Una vez que una compañía se inscribe como su cliente, BzzAgent busca en su base de datos y selecciona “agentes” que se ajustan al perfil de los

### Canales personales de comunicación

Canales utilizados por dos o más personas para comunicarse directamente entre sí; incluyen la comunicación cara a cara, vía telefónica, por correo convencional o electrónico, e incluso mediante un *chat* en internet.

### Influencia de la comunicación de boca en boca

Efecto que tiene la comunicación personal acerca de un producto entre los compradores meta y sus vecinos, amigos, familiares y compañeros.

### Marketing de rumor

Marketing que consiste en cultivar a líderes de opinión y lograr que difundan información sobre un producto o servicio a otras personas en sus comunidades.

● **Marketing de rumor:** La firma de marketing BzzAgent convierte a usuarios reales de una marca en influyentes defensores de ésta.

dunnhumby

consumidores meta del producto. De entre ellos, selecciona a quienes recibirán muestras del producto, creando así una experiencia de marca personal. Luego, BzzAgent alienta a esos agentes a compartir sus opiniones honestas del producto a través de conversaciones cara a cara, tweets, comentarios en Facebook o compartiendo fotografías y videos en línea, blogs y en otras redes sociales. Si el producto es bueno, la comunicación favorable se difunde rápidamente. Si es de calidad dudosa, bueno, resulta valioso enterarse de ello de inmediato. Los defensores alentados por BzzAgent han difundido rumores con éxito acerca de marcas de cientos de grandes compañías, como P&G, Nestlé, Coca-Cola, Estée Lauder, Kroger, Disney y Dunkin' Donuts. El atractivo de BzzAgent es su autenticidad. Los agentes no se atienen a un guión. En vez de ello, la compañía les dice: "Aquí está el producto; si usted cree en él, diga lo que piensa. Bzz no es un lugar para comentarios exagerados, repetitivos o falsos".

### Canales impersonales de comunicación

#### Canales impersonales de comunicación

Medios de comunicación que envían mensajes sin que haya contacto personal ni retroalimentación; incluyen los principales medios de difusión, ambientes y sucesos.

Los **canales impersonales de comunicación** son medios que transmiten mensajes sin que haya contacto personal ni retroalimentación. Incluyen los principales medios de comunicación, ambientes y sucesos. Los principales *medios de comunicación* son los impresos (periódicos, revistas, correo directo), los de radiodifusión (radio, televisión), los de exhibición (vallas publicitarias, letreros, carteles) y en línea (correo electrónico, sitios web de la compañía). Las *ambientes* son entornos diseñados para alentar y reforzar las opiniones favorables del comprador hacia la adquisición de un producto. Así, los despachos de abogados y los bancos están diseñados para comunicar confianza y otras cualidades que resultan valiosas para sus clientes. Los *sucesos* son acontecimientos preparados que comunican mensajes a los públicos meta. Por ejemplo, los departamentos de relaciones públicas organizan grandes inauguraciones, espectáculos y exhibiciones, visitas del público y otros eventos.

La comunicación impersonal afecta a los compradores en forma directa. Además, el uso de los medios de comunicación masiva suele afectar indirectamente a los compradores generando mayor comunicación personal. Por ejemplo, la comunicación primero fluye de la televisión, las revistas y otros medios masivos hacia los líderes de opinión y luego de esos líderes hacia otras personas. De esta manera, los líderes de opinión se encuentran entre los medios de comunicación y sus públicos y llevan mensajes a quienes están menos expuestos a los medios de difusión. Es interesante destacar que los especialistas en marketing suelen utilizar canales de comunicación impersonales para reemplazar o estimular la comunicación personal al incluir recomendaciones de los consumidores o testimoniales de viva voz en sus anuncios y otras promociones.

### Selección de la fuente del mensaje

En la comunicación, ya sea personal o impersonal, el impacto que tiene el mensaje sobre el público meta depende también de la forma en que el público percibe al comunicador. Los mensajes transmitidos por fuentes con alta credibilidad son más persuasivos. Así, muchas compañías de alimentos se dirigen a médicos, dentistas y otros profesionales del cuidado de la salud para motivarlos a recomendar tales productos a sus pacientes. Además, los especialistas en marketing contratan a celebridades —reconocidos atletas, actores, músicos e incluso personajes de caricaturas— para transmitir sus mensajes. ● Muchas superestrellas de la NBA prestan su imagen a marcas como Nike, McDonald's y Coca-Cola. Taylor Swift avala a Diet Coke, Keds y CoverGirl, mientras que Beyoncé avala a Pepsi y L'Oréal, entre otras marcas.

Sin embargo, las compañías deben ser cuidadosas al seleccionar a las celebridades que representan sus marcas. Elegir al vocero incorrecto podría provocar vergüenza y dañar su imagen. Por ejemplo, una docena o más de grandes marcas —como Nike, Anheuser-Busch, Radio Shack, Oakley, bicicletas Trek y cascos Giro— se avergonzaron cuando al ciclista Lance Armstrong se le retiraron los títulos que había ganado en la Tour de France y se le prohibió de por vida competir en carreras de ciclismo por su consumo ilegal de fármacos para mejorar su rendimiento. Armstrong, quien anteriormente era considerado un vocero modelo de marcas, había ganado \$20 millones por avalar distintas marcas en un solo año. "Los matrimonios arreglados entre las marcas y las celebridades son riesgosos en sí mismos", señala un experto. "El 99 por ciento de las celebridades hace un excelente trabajo por sus marcas asociadas", afirma otro, "y el 1 por ciento se sale del curso planeado".<sup>14</sup> Ahora más que nunca es importante elegir a la celebridad correcta para una marca (vea Marketing real 14.2).



● Recurrir a celebridades para avalar marcas —Beyoncé habla en nombre de Pepsi.

Pepsi-Cola North America, Inc.

## Marketing real

# 14.2

## Apoyo de celebridades: Encontrar a la celebridad adecuada para una marca

Desde que Red Rock Cola contrató a la leyenda del béisbol Babe Ruth para apoyar su bebida refrescante a finales de la década de 1930, las compañías han pagado grandes sumas de dinero para que sus productos reciban el respaldo de personalidades destacadas. Las marcas buscan que las celebridades tengan un “efecto de halo” —es decir, la asociación positiva que rodea a un producto después de que un personaje famoso la promueve.

Como evidencia de la popularidad de las celebridades en el marketing actual, revisemos la publicidad presentada en recientes juegos del Super Bowl. En los últimos años, los anuncios de gran presupuesto que se transmiten durante el Super Bowl han presentado a estrellas como Jerry Seinfeld (Acura), Clint Eastwood (Chrysler), Kim Kardashian (Skechers), Elton John (Pepsi), Stephen Colbert (Wonderful Pistachios), John Stamos (Dannon), Ben Kingsley (Jaguar), Arnold Schwarzenegger (Anheuser-Busch), Scarlett Johansson (Soda Stream) y una multitud de otros más.

El aval de las celebridades constituye un gran negocio, tanto para ellas como para las marcas. Por ejemplo, Nike gasta un estimado de \$500 millones al año para pagar a celebridades que le ayudan a vender sus productos. Sin embargo, a juzgar por los resultados, vale la pena pagar ese precio. Por ejemplo, Jordan Brand, una subsidiaria de Nike (actualmente la marca Air Jordan patrocina a 19 jugadores activos de la NBA, incluyendo a Chris Paul, Carmelo Anthony y Ray Allen), registra ingresos anuales por \$1000 millones y tiene 58 por ciento de participación del mercado estadounidense de calzado para básquetbol, vendiendo incluso más que su compañía matriz Nike, la cual ocupa un distante segundo lugar con el 34 por ciento de la participación de mercado. A la vez, Michael Jordan, aunque no ha jugado básquetbol profesionalmente en la última década, gana \$80 millones al año por avalar a Nike (de donde obtiene \$60 millones), Gatorade, Hanes y a otras grandes marcas.

Sin embargo, aunque vincularse con la celebridad adecuada puede agregar sustancial atractivo a una marca, recurrir al apoyo de personajes famosos no garantiza el éxito. Por ejemplo, de acuerdo con un estudio, los anuncios que presentan a celebridades son, en promedio, 3 por ciento menos eficaces que los anuncios donde no aparecen. “Durante las últimas ediciones del Super Bowl”, asegura un analista, “los anuncios que no presentaban a ninguna celebridad resultaron 9.2 por ciento mejores que aquellos donde

sí se presentaba a algún personaje famoso”. De hecho, “los comerciales donde aparecían animales resultaron 21 por ciento más eficaces que aquellos en los que se presentaban celebridades”. Más aún, asociarse con personalidades célebres puede generar dificultades. Cuando el contrato con un personaje famoso se viene abajo, o cuando el personaje cae en desgracia, puede mancillar la imagen de una marca en vez de fortalecerla.

A pesar de sus inconvenientes potenciales, los avales de las celebridades son más comunes que nunca. De acuerdo con una estimación, las personalidades célebres ahora aparecen en aproximadamente la quinta parte de todos los anuncios. De hecho, esta ya antigua técnica se está desplazando hacia nuevas áreas dinámicas, en línea con la revolución de los social media. Más allá de simplemente presentar a celebridades como íconos o voceros de una marca, muchas compañías las están colocando directamente en medio del diálogo social de los consumidores. Por ejemplo, Twitter se encuentra ahora en el centro de una nueva revolución del respaldo por parte de personajes famosos.

En ningún otro lugar esto fue tan evidente como en la entrega de los Academy Awards en 2014. La presentadora Ellen DeGeneres utilizó un teléfono Samsung Galaxy Note 3 para enviar *selfies* a través de Twitter a sus 25 millones de seguidores (Samsung fue patrocinador de la ceremonia de entrega de los Óscar por quinto año consecutivo). El momento más memorable, a quien alguien

denominó “la mejor *selfie* de todos los tiempos” presentaba a DeGeneres, Kevin Spacey, Angelina Jolie, Brad Pitt, Julia Roberts, Meryl Streep, Bradley Cooper, Channing Tatum y Jennifer Lawrence. La imagen eclipsó la fotografía de la noche de la elección del presidente Obama al conseguir

una cifra récord de 2.7 millones de retweets, haciendo que la red de Twitter colapsara. Samsung patrocinó 10 tweets enviados por DeGeneres esa noche y realizó dos donaciones por \$1.5 millones cada una a instituciones de beneficencia elegidas por Ellen. Además, al siguiente día, todos los asistentes al programa de televisión que conduce Ellen DeGeneres recibieron un Samsung Galaxy Note 3 nuevo.

Tales tweets patrocinados como forma de aval por parte de las celebridades se han vuelto muy comunes, en tanto que conocidas personalidades publican en Twitter mensajes para sus seguidores en relación con las marcas. Personalidades menos famosas, como Lance Bass, obtienen pagos por unos \$650 por tweet patrocinado. Sin embargo, las estrellas, como Kim Kardashian, de manera regular obtienen tanto como \$20 000 por escribir ocurrencias como la siguiente: “Labios de embarazada... @ ¡EOS al rescate! LOL”; el mensaje apareció acompañado por una fotografía de Kim aplicándose el bálsamo para labios EOS. En el otro extremo, P&G firmó un contrato con Kevin Jonas para obtener los derechos de dar la noticia del nacimiento de la primera hija del cantante de pop y publicar la primera fotografía de la bebé en la cuenta de Twitter y la página de Facebook del detergente Dref.

Hacer que las celebridades envíen tweets en relación con una marca puede agregar interés inmediato al mensaje. Sin embargo, muchos especialistas en marketing cuestionan



**Aval de celebridades:** La anfitriona de la ceremonia de la entrega de los Academy Awards, Ellen DeGeneres, utilizó un teléfono Samsung Galaxy Note 3 para enviar *selfies* por Twitter a sus 25 millones de seguidores. Una de las imágenes rompió récord al ser reenviada por el mismo medio 2.7 millones de veces; la red de Twitter colapsó como consecuencia de ello.

Associated Press

la efectividad de esta última tendencia de aval por parte de personajes famosos. Para comenzar, sólo 9.5 por ciento de los adultos estadounidenses son usuarios de Twitter y apenas una fracción de ellos son seguidores de alguna celebridad. Además, es poco probable que una campaña en Twitter, por sí sola —dada su naturaleza breve y “sobre la marcha”—, forje una relación de largo plazo entre la celebridad y una marca o tenga un gran impacto en la construcción de marca. Más aún, igual que sucede con muchas otras actividades promocionales en la actualidad, los especialistas en marketing están trabajando intensamente para lograr que la labor de promoción por parte de las celebridades en los social media resulte más efectiva.

Al parecer, el éxito del aval de las personalidades de fama se basa en asociar a la celebridad icónica con una marca específica. Muy a menudo, ante los ojos de los consumidores, los contratos que avalan un producto dan por resultado comerciales improvisados que se pagan a una persona famosa por anunciar una marca. Por ejemplo, un reciente video musical presentaba a Snoop Dogg

cantando rap ante Kate Upton y Larry King para anunciar los sándwiches Hot Pockets que se calientan en horno de microondas; el video dejó al público desconcertado. Sin embargo, el hecho de que una de las hermanas Kardashian envíe tweets acerca de cosméticos es algo simple y sin artificios. Quizá no exista mejor asociación para brindar apoyo que la que se establece entre los atletas profesionales y al calzado que usan. Después de que Lebron James ganó su segundo título de la NBA con el equipo Miami Heat, las ventas del calzado de la línea Nike que lleva su nombre aumentaron en 50 por ciento.

El manejo adecuado del aval de las celebridades requiere ese tipo de autenticidad. Aunque las personalidades y las modalidades de avalar podrían cambiar para ajustarse al entorno cambiante de las comunicaciones de marketing, gracias a historias de éxito como la de Nike es probable que las celebridades sigan siendo un elemento importante en el marketing de muchas marcas. “Vivimos en una cultura que enloquece por las celebridades”, concluye un analista. “Los publicistas nunca las abandonarán”.

*Fuentes:* Kurt Badenhausen, “How Michael Jordan Still Earns \$80 Million a Year”, *Forbes*, 14 de febrero de 2013, [www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2013/02/14/how-michael-jordan-still-earns-80-million-a-year/](http://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2013/02/14/how-michael-jordan-still-earns-80-million-a-year/); Liat Kornowski, “Celebrity Sponsored Tweets: What the Stars Get Paid for Advertising in 140 Characters”, *Huffington Post*, 30 de mayo de 2013, [www.huffingtonpost.com/2013/05/30/celebrity-sponsored-tweets\\_n\\_3360562.html](http://www.huffingtonpost.com/2013/05/30/celebrity-sponsored-tweets_n_3360562.html); Abby Johnson, “Super Bowl Commercials: What Makes Them Effective?”, *WebProNews*, 31 de enero de 2012, <http://www.webpronews.com/super-bowl-commercials-what-makes-them-effective-2012-01/>; Joyce Chen, “Snoop Dogg, Kate Upton Join Together for Trippy Hot Pockets Music Video Ad”, *Us Weekly*, 8 de octubre de 2013, [www.usmagazine.com/celebrity-news/news/snoop-dogg-kate-upton-join-together-for-trippy-hot-pockets-music-video-ad-2013810](http://www.usmagazine.com/celebrity-news/news/snoop-dogg-kate-upton-join-together-for-trippy-hot-pockets-music-video-ad-2013810); Lucia Moses, “Why Celebrity Weeklies Should Worry about Dreft’s Baby Notice”, *Adweek*, 4 de febrero de 2014, [www.adweek.com/news/advertising-branding/why-celebrity-weeklies-should-worry-about-drefts-baby-notice-155467](http://www.adweek.com/news/advertising-branding/why-celebrity-weeklies-should-worry-about-drefts-baby-notice-155467); y James Nye, “Psst, Don’t Tell Samsung: Ellen Uses Oscar Sponsor’s Galaxy for Her Onstage Stunts”, *Mail Online*, 3 de marzo de 2014, [www.dailymail.co.uk/news/article-2572343/](http://www.dailymail.co.uk/news/article-2572343/).

## Obtención de retroalimentación

Después de enviar el mensaje o cualquier contenido relacionado con una marca, el comunicador debe investigar el efecto que tiene sobre el público meta, lo cual implica preguntar a miembros de dicho público si recuerdan el mensaje, cuántas veces lo vieron, qué aspectos recuerdan, cómo se sintieron al respecto y cuáles fueron sus actitudes pasadas y presentes hacia la marca y la compañía. El comunicador también debe medir la conducta generada por el mensaje —cuántas personas compraron el producto, cuántas lo recomendaron y cuántas visitaron la tienda.

La retroalimentación sobre las comunicaciones de marketing podría sugerir cambios en el programa promocional o en el producto mismo. Por ejemplo, Macy’s utiliza publicidad televisiva y en periódicos para informar a los clientes y consumidores del área acerca de sus tiendas, sus servicios y eventos de comercialización. Suponga que la investigación de retroalimentación indica que el 80 por ciento de los compradores de una zona recuerdan haber visto los anuncios de la tienda y conocen sus productos y promociones. El 60 por ciento de esos individuos visitaron una tienda Macy’s el mes pasado, aunque sólo 20 por ciento de ellos se sintieron satisfechos con su experiencia de compra.

Tales resultados sugieren que, a pesar de que la promoción está creando *conciencia*, la tienda no está brindando a los consumidores la *satisfacción* que esperan. Por lo tanto, Macy’s debe mejorar su experiencia de compra mientras continúa con el exitoso programa de comunicación. En contraste, suponga que la investigación revela que sólo el 40 por ciento de los consumidores del área conocen la mercancía y los eventos de la tienda, que sólo el 30 por ciento de quienes la conocen han efectuado compras recientemente, pero que el 80 por ciento de esos compradores regresan pronto para comprar de nuevo. En este caso, Macy’s necesita fortalecer su programa de promoción para aprovechar su capacidad de satisfacer a los clientes.

**Comentario del autor** | En esta sección estudiaremos el proceso necesario para establecer el presupuesto de promoción y la manera en que los especialistas en marketing combinan diversas herramientas de comunicaciones de marketing en una mezcla de promoción integrada y funcional.

## Establecimiento del presupuesto total de promoción y la mezcla de promoción

Ya analizamos los pasos necesarios para planear y enviar mensajes a un público meta. Pero, ¿cómo determina la compañía el total de su *presupuesto de promoción* y la manera de dividirlo entre las principales herramientas promocionales para crear la *mezcla de promoción*? ¿Mediante qué proceso combina las herramientas para generar comunicaciones integradas de marketing? Ahora analizaremos tales cuestiones.

### Establecimiento del presupuesto total de promoción

Una de las decisiones de marketing más difíciles que enfrenta una compañía es cuánto dinero gastar en promoción. John Wanamaker, el magnate de las tiendas departamentales, dijo una



● Establecer el presupuesto de promoción es una de las decisiones más difíciles que enfrenta la compañía. Coca-Cola gasta cientos de millones de dólares al año en publicidad, pero “¿sólo es la mitad de lo necesario o el doble de lo que se requiere?”

Associated Press

### Método costeable

Método para fijar el presupuesto de promoción en un nivel que, en opinión de la dirección, la compañía pueda solventar.

### Método del porcentaje de ventas

Determinación del presupuesto de promoción como un porcentaje de las ventas reales o estimadas o como un porcentaje del precio de venta unitario.

### Método de paridad competitiva

Establecimiento del presupuesto de promoción igualando la inversión de los competidores en ese rubro.

vez: “Sé que la mitad de mi publicidad se desperdicia, pero no sé cuál mitad. Gasté \$2 millones en publicidad y no sé si sólo es la mitad de lo necesario o el doble de lo que se requiere”. De esta forma, no nos sorprende que las industrias y las compañías varíen mucho con respecto a cuánto dinero destinan a la promoción. Los gastos de promoción pueden representar entre el 10 y el 12 por ciento de las ventas de productos de consumo empaquetados, el 20 por ciento de las de cosméticos y sólo el 1.9 por ciento de las ventas de productos electrodomésticos. En una industria específica, es posible encontrar empresas que gastan poco y otras que gastan demasiado.<sup>15</sup>

¿Cómo determina una compañía su presupuesto de promoción? Aquí examinaremos cuatro métodos comunes que se utilizan para fijar el presupuesto total de publicidad: *método costeable*, *método del porcentaje de ventas*, *método de paridad competitiva* y *método de objetivo y tarea*.

### Método costeable

Algunas compañías usan el **método costeable**, es decir, fijan el presupuesto de promoción en un nivel que consideran pueden solventar. Las pequeñas empresas emplean a menudo este método al considerar que la compañía no puede gastar en publicidad más de lo que tiene. Parten de los ingresos totales, deducen los gastos de operación y los gastos de capital y luego destinan a la publicidad parte de lo que resta.

Por desgracia, este método ignora por completo los efectos de la promoción sobre las ventas y tiende a colocar a la publicidad en último lugar entre los gastos prioritarios, incluso en situaciones en que la publicidad es crucial para el éxito de la compañía. Esto conduce a un presupuesto de promoción anual incierto, lo cual dificulta la planeación de mercado a largo plazo. A pesar de que el método costeable podría originar que se gaste más de lo debido en publicidad, lo más frecuente es que el resultado sea un gasto insuficiente.

### Método del porcentaje de ventas

Otras compañías usan el **método del porcentaje de ventas** al fijar su presupuesto de promoción en cierto porcentaje de las ventas reales o estimadas o como un porcentaje del precio de venta unitario. El método del porcentaje de ventas es sencillo de utilizar y ayuda a la dirección a pensar en las relaciones entre los gastos de promoción, el precio de venta y las ganancias por unidad.

Sin embargo, a pesar de tales supuestas ventajas, el método del porcentaje de ventas tiene pocas justificaciones ya que, erróneamente, considera las ventas como la *causa* de la promoción y no como el *resultado* de ésta. Aun cuando algunos estudios han encontrado una correlación positiva entre los gastos promocionales y la fortaleza de la marca, esta relación a menudo se presenta como efecto y causa en vez de causa y efecto. Las marcas más fuertes, con ventas más altas, están en condiciones de realizar las mayores inversiones en publicidad.

Así, el presupuesto establecido como porcentaje de las ventas se basa en la disponibilidad de fondos más que en las oportunidades; podría evitar el aumento en los gastos, que en ocasiones es necesario para revertir una disminución en las ventas. Como el presupuesto varía de acuerdo con las ventas de cada año, se vuelve difícil la planeación a largo plazo. Finalmente, el método no brinda ninguna base para elegir un porcentaje *específico*, excepto la consideración de lo que se ha hecho en el pasado o lo que los competidores estén haciendo.

### Método de paridad competitiva

Otras empresas utilizan el **método de paridad competitiva** y fijan sus presupuestos de promoción de manera que igualen las inversiones de los competidores en ese rubro; observan de cerca la publicidad de sus competidores o realizan estimaciones de los gastos de promoción de la industria a través de publicaciones o asociaciones del ramo y luego establecen sus presupuestos con base en el promedio de la industria.

Dos argumentos apoyan este método. Primero, los presupuestos de los competidores representan la “sabiduría colectiva” de la industria. Segundo, gastar lo mismo que los competidores ayuda a evitar guerras de promoción. Por desgracia, ninguno de esos argumentos es válido. No hay fundamentos para creer que la competencia tenga una mejor idea que la propia compañía acerca de lo que se debe gastar en promoción. Las empresas difieren en forma considerable y cada una tiene sus propias necesidades especiales de promoción. Por último, no hay evidencia de que los presupuestos basados en la paridad competitiva eviten las guerras de promoción.

## Método de objetivo y tarea

Establecimiento del presupuesto de promoción mediante (1) la definición de objetivos de promoción específicos, (2) la determinación de las tareas que deben efectuarse para alcanzar tales objetivos y (3) la estimación de los costos de realizar dichas tareas. La suma de esos costos es el presupuesto de promoción propuesto.

## Método de objetivo y tarea

La estrategia más lógica para fijar el presupuesto es el **método de objetivo y tarea**, con el cual una compañía establece su presupuesto de promoción basándose en lo que desea lograr con dicha promoción. Este método de presupuestar implica: (1) definir objetivos promocionales específicos, (2) determinar las tareas que se necesitan para lograr dichos objetivos y (3) estimar los costos de realizar esas tareas. La suma de esos costos constituye el presupuesto de promoción propuesto.

La ventaja del método de objetivo y tarea es que obliga a la dirección a aclarar sus conjeturas acerca de la relación entre el dinero gastado y los resultados de la promoción, aunque también es el método más complicado. Con frecuencia, resulta difícil determinar cuáles tareas específicas lograrán los objetivos establecidos. Por ejemplo, suponga que Samsung desea el 95 por ciento de conciencia para su modelo más reciente de teléfono inteligente durante el periodo inicial de lanzamiento de seis meses. De manera específica, ¿qué mensajes publicitarios, contenido de marketing y horarios en los medios de difusión debería utilizar Samsung para lograr ese objetivo? ¿Cuánto costarían esos mensajes en tales horarios? La dirección de Samsung debe tomar en cuenta esa clase de preguntas, aun cuando sean difíciles de responder.

### Comentario del autor

En esta sección veremos cómo los especialistas en marketing combinan las diversas herramientas de comunicación de marketing en una mezcla de promoción, funcional, integrada y atractiva.

## Establecimiento de la mezcla de promoción total

El concepto de comunicaciones integradas de marketing sugiere que la compañía debe combinar las herramientas de promoción en forma cuidadosa para crear una *mezcla de promoción* coordinada. Pero, ¿de qué manera determina la compañía cuál mezcla de herramientas de promoción utilizará? Organizaciones ubicadas dentro de una misma industria difieren significativamente en el diseño de sus mezclas de promocionales. Por ejemplo, el fabricante de cosméticos Mary Kay dedica la mayor parte de sus fondos promocionales a las ventas personales y al marketing directo, mientras que su competidor CoverGirl gasta mucho en publicidad dirigida a los clientes y consumidores. A continuación examinaremos los factores que influyen en las herramientas de promoción que eligen los especialistas en marketing.

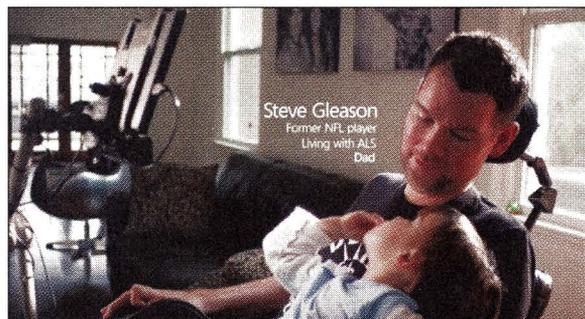
## Naturaleza de cada herramienta de promoción

Cada herramienta de promoción tiene características y costos únicos. Los especialistas en marketing deben comprender esas características al conformar su mezcla de promoción.

**Publicidad.** La publicidad puede llegar a masas de compradores dispersos geográficamente a un bajo costo por exposición y permite que el vendedor reenvíe muchas veces el mensaje. Por ejemplo, la publicidad televisiva llega a públicos enormes. Se estima que 112 millones de estadounidenses vieron la edición más reciente del Super Bowl, que alrededor de 43 millones de espectadores vieron al menos una parte de la última transmisión de la entrega de los Academy Awards y que 22 millones de ávidos aficionados vieron cada semana la última temporada de *NCIS*. Es más, un popular anuncio de televisión puede llegar a más personas a través de internet y los social media. ● Por ejemplo, aparte de más de 100 millones de televisores, el inspirador y eficaz anuncio “Empowering” de Microsoft transmitido durante el XLVIII Super Bowl —acerca de cómo la tecnología mejora nuestra vida y nos permite hacer posible lo imposible— fue visto más de 3.7 millones de veces en YouTube durante los siguientes dos meses. Si las empresas quieren llegar al público masivo, la televisión es el lugar donde deben estar.<sup>16</sup>

Más allá de su alcance, la publicidad a gran escala indica algo positivo acerca de las dimensiones, la popularidad y el éxito del vendedor. A causa de la naturaleza pública de los mensajes publicitarios, los clientes y consumidores tienden a considerar que los productos anunciados son más legítimos. La publicidad también es muy expresiva ya que permite que la compañía respalde sus productos mediante el uso hábil de imágenes, impresos, sonido y color. Por un lado, la publicidad sirve para crear una imagen a largo plazo de un producto (como los anuncios de Coca-Cola); y por otro, la publicidad llega a generar ventas rápidas (por ejemplo, cuando Kohl’s anuncia sus ventas especiales de fin de semana).

La publicidad también supone algunas desventajas. Aunque llega a muchas personas con rapidez, es impersonal y no tan persuasiva como los vendedores de la compañía. Por lo común, la publicidad sólo origina una comunicación unidireccional del público y éste no siente que deba prestar atención o responder. Además, la publicidad puede ser muy costosa. Aun cuando algunas formas de publicidad, como los anuncios en periódicos y en radio, se realizan con menores presupuestos, otras modalidades, como la televisiva, requieren presupuestos considerables. Por ejemplo, el anuncio “Empowering” de



● La publicidad televisiva tiene gran alcance. El inspirador anuncio “Empowering” de Microsoft transmitido durante el XLVIII Super Bowl —acerca de cómo la tecnología mejora nuestra vida— fue visto por más de 100 millones de telespectadores y además obtuvo millones de vistas en línea.

Microsoft

Microsoft transmitido durante el Super Bowl implicó un costo por encima de los \$8 millones tan sólo para pagar el tiempo de transmisión, sin contar los costos de producción.

**Ventas personales.** Las ventas personales son la herramienta más eficaz en ciertas etapas del proceso de compra, sobre todo para moldear las preferencias, las convicciones y las acciones de los compradores. Implican una interacción personal entre dos o más individuos, de manera que cada uno observe las necesidades y características del otro y haga ajustes rápidos. Las ventas personales también facilitan el surgimiento de toda clase de relaciones, desde las relaciones de venta directas hasta amistades duraderas. El vendedor eficaz siempre toma en cuenta los intereses del cliente para establecer una relación a largo plazo al resolver sus problemas. Por último, con las ventas personales, el comprador suele sentir una mayor necesidad de escuchar y de responder, incluso si la respuesta es un amable “no, gracias”.

Sin embargo, estas cualidades únicas tienen un costo. Una fuerza de ventas requiere un compromiso a mayor plazo que la publicidad —la publicidad puede “encenderse y apagarse”, pero es más difícil modificar las dimensiones de la fuerza de ventas—. Además, las ventas personales son la herramienta de promoción más costosa de la compañía, ya que a menudo tienen un costo promedio de \$600 o más por visita de ventas, dependiendo de la industria.<sup>17</sup> Las compañías estadounidenses gastan hasta tres veces más en ventas personales que en publicidad.

**Promoción de ventas.** La promoción de ventas incluye un amplio surtido de herramientas (cupones, concursos, descuentos, bonificaciones y otras) que tienen muchas cualidades únicas. Estas herramientas atraen la atención de los consumidores, involucran a los clientes, ofrecen fuertes incentivos de compra y se utilizan para dar a conocer ofertas de productos y elevar las ventas en declive. La promoción de ventas genera y recompensa las respuestas rápidas. Mientras que la publicidad dice “compre nuestro producto”, la promoción de ventas dice “cómpralo ahora”. Sin embargo, los efectos de la promoción de ventas suelen tener una vida corta y no siempre son tan eficaces como la publicidad o las ventas personales para generar a largo plazo una sólida preferencia por la marca y relaciones con los clientes.

**Relaciones públicas.** Las relaciones públicas tienen una gran credibilidad. Las notas informativas, los reportajes, los patrocinios y los eventos son más reales y creíbles para los lectores que los anuncios. Las relaciones públicas también llegan a muchos prospectos que evitarían a los vendedores y a la publicidad, pues el mensaje llega a los consumidores como “noticia” o “evento” y no como una comunicación de ventas directa. Además, tal como sucede con la publicidad, las relaciones públicas realzan a una compañía o a un producto. Los especialistas en marketing tienden a utilizar muy poco las relaciones públicas o a emplearlas como un último recurso. Sin embargo, una campaña de relaciones públicas bien pensada, utilizada junto con otros elementos de la mezcla de promoción, podría ser muy eficaz y económica.

**Marketing directo y digital.** Aun cuando existen muchas formas de marketing directo —por correo directo y por catálogo, marketing telefónico y en línea, mediante dispositivos móviles y social media—, todas comparten algunas características distintivas. El marketing directo se dirige con mayor precisión; por lo general, hacia un cliente específico o a una comunidad de clientes. El marketing directo es inmediato y personalizado. Los mensajes se preparan con rapidez (incluso en tiempo real) y se diseñan para atraer a consumidores específicos o a grupos de marca. Por último, el marketing directo es interactivo, ya que permite el diálogo entre el equipo de marketing y el consumidor y los mensajes pueden modificarse dependiendo de la respuesta del cliente. Así, tanto el marketing directo como el digital resultan adecuados para actividades de marketing dirigidas con suma precisión, generando compromiso por parte de los clientes y estableciendo relaciones uno a uno con ellos.

### Estrategias de la mezcla de promoción

Los especialistas en marketing pueden elegir entre dos estrategias básicas de la mezcla de promoción: la promoción de *empuje* y la promoción de *atracción*. En la **figura 14.4** se comparan las dos estrategias. El énfasis relativo que se concede a las herramientas de promoción específicas difiere para ambas estrategias. Una **estrategia de empuje** “impulsa” el producto a lo largo de los canales de marketing hacia los consumidores finales. El productor dirige sus actividades de marketing (principalmente las ventas personales y la promoción comercial) hacia los miembros del canal para inducirlos a que incluyan el producto en sus inventarios y lo promuevan ante los consumidores finales. Por ejemplo, John Deere hace muy poca promoción para sus podadoras de césped, tractores de jardín y otros productos de consumo residencial para los consumidores finales. En vez de ello, la fuerza de ventas de John Deere trabaja con Lowe’s, Home Depot, concesionarios independientes y otros miembros del canal quienes, a su vez, llevan los productos de esa compañía a los clientes finales.

Con una **estrategia de atracción**, el productor dirige sus actividades de marketing (sobre todo la publicidad, la promoción al consumidor y los medios directos y digitales) hacia los consumidores finales para motivarlos a que adquieran el producto. Por ejemplo, Unilever promueve

#### Estrategia de empuje

Estrategia de promoción que requiere usar la fuerza de ventas y la promoción comercial para impulsar el producto a lo largo de los canales. El fabricante promueve el producto ante los miembros del canal quienes, a su vez, lo promueven ante los consumidores finales.

#### Estrategia de atracción

Estrategia de promoción que requiere gastar mucho en publicidad y promoción entre los consumidores para lograr que los consumidores finales adquieran el producto, creando un vacío de la demanda que “atraiga” el producto a lo largo del canal.



● FIGURA | 14.4

Estrategias de promoción de empuje y de atracción.

sus productos Axe para el cuidado personal directamente a su mercado meta de hombres jóvenes utilizando anuncios televisivos e impresos, sus sitios web y de social media de la marca y otros canales. Si la estrategia de atracción es eficaz, los consumidores demandarán el producto a los minoristas, como CVS, Walgreens o Walmart, quienes, a su vez, lo solicitarán a Unilever. De esa manera, con una estrategia de atracción, la demanda de los consumidores "atrae" el producto a través de los canales.

Algunas compañías de productos industriales utilizan solamente la estrategia de empuje, mientras que algunas de marketing directo sólo emplean la de atracción. Sin embargo, la mayoría de las empresas grandes utilizan alguna combinación de ambas estrategias. Por ejemplo, Unilever gasta cada año más de \$9100 millones en todo el mundo en marketing dirigido al consumidor y en promociones de ventas para crear preferencia de marca y atraer a los clientes a las tiendas que venden sus productos.<sup>18</sup> Al mismo tiempo, utiliza sus fuerzas de ventas y las de sus distribuidores, así como promociones comerciales, para empujar sus marcas a lo largo de los canales con el fin de que estén disponibles en los anaqueles de las tiendas cuando los clientes las pidan.

Al diseñar sus estrategias de mezcla de promoción, las compañías toman en cuenta muchos factores, incluyendo el tipo de producto y de mercado. Por ejemplo, la importancia de las diferentes herramientas de promoción varía entre los distintos tipos de consumidores y de mercados industriales. Las compañías que atienden al consumidor final suelen atraer más al invertir una porción mayor de sus fondos en publicidad seguida de una promoción de ventas, ventas personales y relaciones públicas. En cambio, los especialistas en marketing de negocio a negocio tienden a empujar más, ya que invierten una mayor parte de sus fondos en ventas personales seguidas de una promoción de ventas, publicidad y relaciones públicas.

### Integración de la mezcla de promoción

Una vez que la compañía establece el presupuesto de promoción y la mezcla de promoción, debe tomar medidas para verificar que todos los elementos de la mezcla de promoción estén bien integrados. Guiados por la estrategia general de comunicación, los diversos elementos promocionales deben trabajar en conjunto para transmitir los mensajes únicos de la marca y los puntos de venta de la empresa. La integración de la mezcla de promoción inicia con los clientes. Ya se trate de publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas o marketing directo y digital, en cada punto de contacto con el cliente la comunicación debe transmitir un contenido de marketing y un posicionamiento congruentes. Una mezcla de promoción integrada garantiza que las actividades de comunicación ocurran en el momento, el lugar y la forma en que los *clientes* las necesitan.

Para lograr una mezcla promocional integrada, todas las funciones de la empresa deben cooperar para planear en conjunto las actividades de comunicación. Muchas compañías incluyen a los clientes, los proveedores y a otros participantes en diversas etapas de la planeación de la comunicación. Las actividades promocionales dispersas o desarticuladas de una compañía pueden diluir el efecto de las comunicaciones de marketing y generar un posicionamiento confuso. En contraste, una mezcla de promoción integrada aumenta al máximo los efectos combinados de todas las actividades promocionales de una empresa.

### Comunicación de marketing con responsabilidad social

Al desarrollar su mezcla de promoción, una compañía debe ser consciente de la gran cantidad de aspectos legales y éticos que rodean las comunicaciones de marketing. La mayoría de los especialistas en marketing se esfuerzan por comunicarse en forma abierta y honesta con los consumidores y los distribuidores. No obstante, podrían ocurrir abusos, de manera que quienes establecen las políticas públicas han creado un conjunto sustancial de leyes y reglamentos para regular la publicidad, la

promoción de ventas, las ventas personales y las actividades de marketing directo. En esta sección analizaremos temas relacionados con la publicidad, la promoción de ventas y las ventas personales. En el capítulo 17 estudiaremos los temas relacionados con el marketing directo y digital.

## Publicidad y promoción de ventas

Por ley, las compañías deben evitar la publicidad falsa o engañosa. Los anunciantes no deben hacer declaraciones falsas, como sugerir que un producto cura algo cuando en realidad no lo hace. Deben evitar anuncios que tengan la posibilidad de engañar, incluso cuando nadie resulte realmente engañado. No se puede anunciar que un automóvil rinde 32 millas por galón de combustible, a menos que lo haga en condiciones típicas de manejo, ni se puede anunciar que un pan dietético tiene menos calorías tan sólo porque sus rebanadas son más delgadas.

Los vendedores deben evitar la publicidad basada en “productos gancho” (*bait-and-switch*) que atraiga a los compradores por medio de pretensiones falsas. Por ejemplo, un minorista grande anunció una máquina de coser en \$179. Sin embargo, cuando los consumidores trataron de comprar la máquina anunciada, el comerciante minimizó su funcionamiento, colocó máquinas defectuosas en la sala de exhibición, subestimó el desempeño de la máquina y tomó otras medidas en un intento por lograr que los compradores optaran por una máquina más costosa. Estas acciones son ilegales y van en contra de la ética.

Las actividades de promoción comercial de una compañía también se regulan estrechamente. Por ejemplo, según la ley estadounidense Robinson-Patman, los vendedores no pueden favorecer a ciertos clientes utilizando promociones comerciales. Las compensaciones y los servicios promocionales deben estar disponibles para todos los distribuidores en términos proporcionalmente equitativos.

Más allá de evitar las prohibiciones legales, como la publicidad engañosa o la que se basa en productos gancho, las compañías pueden utilizar la publicidad y otras formas de promoción para alentar y promover programas y acciones con responsabilidad social. Por ejemplo, ● la marca Nestlé promueve mucho más que alimentos y bebidas, promueve un fuerte compromiso por la nutrición de los niños. La falta de educación en nutrición es una realidad que Nestlé está combatiendo a través del movimiento “Unidos por Niños Saludables” (UXNS), pues —de acuerdo con estudios realizados— las nuevas generaciones tienen una menor probabilidad de viva que sus padres. A un año de su lanzamiento, más de 120 millones de personas han sido alcanzadas por este movimiento. Confiados en que los hábitos alimenticios saludables se adoptan desde la infancia, el movimiento UXNS ha llevado a cabo acciones para transmitir, a padres de familia y a sus hijos, hábitos saludables para convertirse en niños más sanos. “Con Unidos por Niños Saludables hemos llegado a más de 120 millones de impactos y hemos activado a más de 700 mil niños en nuestras iniciativas de promoción de actividad física. Para Nestlé, esto representa un paso enorme para mejorar la salud de los niños”, mencionó Mario Vera, vicepresidente de Comunicación Corporativa. Nestlé ha guiado Unidos por Niños Saludables a partir de la promoción de cuatro hábitos primordiales que, con evidencia científica, se sabe pueden mejorar la vida de los niños: alimentarlos de acuerdo con su edad, medir sus porciones, elegir alimentos nutritivos, y activarlos diariamente. El movimiento UXNS inició



● Programas y acciones de promoción socialmente responsable: Nestlé promueve mucho más que sus alimentos y bebidas. También promueve un fuerte compromiso para fomentar la buena la nutrición de los niños, representando un paso enorme para mejorar la salud de los niños.

© Shutterstock

en 2014 con una serie de televisión donde se plasmó la vida de cinco familias mexicanas dispuestas a cambiar sus hábitos de alimentación y estilo de vida. En 2015 este esfuerzo continuó con un videoclip educativo que, durante 11 semanas, se transmitió por televisión diariamente en punto de las 20:00 hrs para que los niños mexicanos pudieran aprender los cuatro principales hábitos saludables que los ayudarán a tener nutrición, salud y bienestar en su crecimiento. “Nuestro nuevo esfuerzo en comunicación ha superado los resultados alcanzados el año pasado; la campaña ha logrado más de 5.8 millones de vistas en YouTube. El principal objetivo de esta nueva campaña es transmitir mensajes sencillos sobre nutrición, pero de una forma innovadora y atractiva, para demostrar que cuidar de nuestra salud también puede ser divertido” señaló el funcionario. Es importante señalar que durante su primer año, la campaña de Unidos Por Niños Saludables ganó un premio IAB México y fue galardonada con dos Effies de plata por la eficiencia en su comunicación. La campaña también cuenta con una plataforma digital en donde la gente puede consultar información práctica y divertida sobre los cuatro hábitos saludables.<sup>19</sup>

## Ventas personales

Los vendedores de una compañía deben seguir las reglas de la “competencia justa”. La mayoría de las entidades de Estados Unidos han promulgado leyes contra las ventas engañosas, las cuales especifican lo que está permitido y lo que se prohíbe. Por ejemplo, los vendedores no deben mentir a los consumidores ni confundirlos acerca de las ventajas de adquirir un producto. Para evitar las prácticas de venta basadas en productos gancho, las declaraciones de los vendedores deben coincidir con lo que se dice en los anuncios.

Reglas diferentes se aplican a los consumidores que son visitados en su casa o hacen compras en un local que no sea el lugar donde el vendedor realiza negocios en forma permanente, en comparación con los individuos que acuden a una tienda en busca de un producto. Como la

gente que es visitada en casa por los vendedores podría ser tomada por sorpresa y ser muy vulnerable a las técnicas de ventas de alta presión, la Federal Trade Commission (FTC) aplica la llamada *regla de tres días de enfriamiento* para brindar protección especial a los clientes que no están buscando productos. De acuerdo con esta regla, los clientes que aceptan comprar algo que cueste más de \$25, ya sea en su propio hogar, en su centro de trabajo, en su residencia estudiantil o en instalaciones rentadas temporalmente por el vendedor —como habitaciones de hotel, centros de convenciones y restaurantes—, tienen un plazo de 72 horas para poder cancelar un contrato o devolver la mercancía y recuperar su dinero íntegro sin que se les cuestione esa decisión.

Gran parte de las ventas personales son transacciones entre negocios. Cuando intentan vender productos a negocios, los vendedores no pueden ofrecer sobornos a los agentes de compras ni a otros individuos que influyan en una decisión de compra; tampoco pueden obtener ni utilizar secretos comerciales o técnicos de los competidores mediante sobornos o espionaje industrial. Por último, los vendedores no deben desprestigiar a los competidores ni a sus productos haciendo afirmaciones falsas.

## 14 Revisión de conceptos

### REPASO DE OBJETIVOS Y TÉRMINOS CLAVE

#### Repaso de objetivos

En este capítulo, usted aprendió la manera en que las compañías utilizan las comunicaciones integradas de marketing (IMC) para transmitir valor al cliente. El marketing moderno requiere de algo más que simplemente crear valor para el cliente al desarrollar un buen producto, fijar un precio atractivo y ponerlo a disposición de los clientes y consumidores meta. Las compañías también deben atraer a los clientes actuales y potenciales y *comunicarles* ese valor de manera clara y persuasiva. Para lograrlo, deben combinar cinco herramientas de la mezcla de promoción guiadas por una estrategia de comunicaciones integradas de marketing bien diseñada e implementada.

#### OBJETIVO 1

**Definir las cinco herramientas de la mezcla de promoción para comunicar valor al cliente** (pp. 422-423)

Toda la *mezcla de promoción* de una compañía —también llamada *mezcla de comunicaciones de marketing*— consiste en la combinación específica de herramientas de *publicidad*, *ventas personales*, *promoción de ventas*, *relaciones públicas* y *marketing directo y digital* que la compañía utiliza para atraer a los clientes, comunicarles valor en forma persuasiva y establecer relaciones con ellos. La *publicidad* incluye cualquier forma impersonal de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios pagada por un patrocinador identificado. Las *relaciones públicas*, en cambio, se enfocan en el establecimiento de buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa. Las *ventas personales* son cualquier forma de presentación personal efectuada por la fuerza de ventas de la compañía con el propósito de efectuar ventas y establecer relaciones con los clientes. Las compañías utilizan la *promoción de ventas* para brindar incentivos a corto plazo que fomenten la compra de un bien o servicio. Finalmente, las empresas que buscan una respuesta inmediata por parte de clientes meta individuales utilizan herramientas de *marketing directo y digital* para atraerlos y establecer relaciones con ellos.

#### OBJETIVO 2

**Analizar el cambiante panorama de las comunicaciones y la necesidad de las comunicaciones integradas de marketing** (pp. 423-428)

Los notables avances en la tecnología de las comunicaciones, aunados a los cambios en las estrategias del marketing y de comunicación con los clientes, han tenido un efecto drástico en las comunicaciones de marketing. Ahora los publicistas están incorporando una amplia selección de medios y contenidos más especializados y dirigidos con gran precisión —incluyendo recursos en línea, dispositivos móviles y social media— para llegar a segmentos más pequeños de clientes con mensajes más personalizados e interactivos. Conforme los publicistas adoptan más ricos pero más fragmentados medios y mezclas de promoción para llegar a sus diversos mercados, se arriesgan a crear una mezcla de comunicaciones para los consumidores. Para evitar eso, las compañías están adoptando el concepto de *comunicaciones integradas de marketing (IMC)*. Guiada por una estrategia general de IMC, la compañía determina los papeles que jugarán las diversas herramientas promocionales y los contenidos de marketing y qué tanto se utilizará cada una. La empresa coordina detalladamente las actividades promocionales y el momento en que se llevarán a cabo las principales campañas.

#### OBJETIVO 3

**Delinear el proceso de comunicación y los pasos para desarrollar comunicaciones de marketing eficaces** (pp. 428-436)

El proceso de comunicación incluye nueve elementos: dos partes fundamentales (emisor y receptor), dos herramientas de comunicación (mensaje y medios), cuatro funciones de comunicación (codificación, decodificación, respuesta y re-orientación) y ruido. Para comunicarse de manera eficaz,

los especialistas en marketing deben saber cómo combinar estos elementos para transmitir valor a los clientes meta.

Al preparar las comunicaciones de marketing, la primera tarea del comunicador es *identificar al público meta* y sus características. Luego debe determinar los *objetivos de comunicación* y definir la respuesta que se busca, ya sea la *conciencia*, el *conocimiento*, el *agrado*, la *preferencia*, la *convicción* o la *compromiso*. Después hay que elaborar un *mensaje* con contenido y estructura eficaces y seleccionar los *medios de comunicación* tanto para la comunicación personal como para la impersonal. El comunicador tendrá que encontrar fuentes con un alto nivel de credibilidad para transmitir los mensajes. Por último, también debe obtener *retroalimentación* al observar qué parte del mercado se vuelve consciente, prueba el producto y se siente satisfecha con el proceso.

**OBJETIVO 4**

**Explicar los métodos para determinar el presupuesto de promoción y los factores que afectan el diseño de la mezcla de promoción** (pp. 436-442)

La compañía debe determinar cuánto gastará en la promoción. Los métodos más empleados consisten en gastar lo que la

compañía pueda permitirse, utilizar un porcentaje de las ventas, basar la promoción en los gastos de la competencia o en un análisis y los costos de los objetivos y las tareas de comunicación. La compañía tendrá que dividir el *presupuesto de promoción* entre las principales herramientas empleadas para crear la *mezcla de promoción*. Las empresas podrían utilizar una estrategia promocional *de empuje* o una *de atracción* —incluso una combinación de ambas—. La mejor mezcla específica de herramientas de promoción depende del tipo de producto y/o mercado, de la etapa de preparación del comprador y de la etapa del ciclo de vida en que se encuentre el producto. En todos los niveles de la organización, el personal debe estar consciente de todos los aspectos éticos y legales que rodean las comunicaciones de marketing. Las compañías deben trabajar arduamente y en forma proactiva para comunicarse de manera abierta, honesta y agradable con sus clientes y distribuidores.

## Términos clave

**OBJETIVO 1**

Mezcla de promoción (o mezcla de comunicaciones de marketing) (p. 422)

Publicidad (p. 423)

Promoción de ventas (p. 423)

Ventas personales (p. 423)

Relaciones públicas (PR) (p. 423)

Marketing directo y digital (p. 423)

**OBJETIVO 2**

Marketing de contenido (p. 425)

Comunicaciones integradas de marketing (IMC) (p. 425)

**OBJETIVO 3**

Etapas de preparación del comprador (p. 430)

Canales personales de comunicación (p. 433)

Influencia de la comunicación de boca en boca (p. 433)

Marketing de rumor (p. 433)

Canales impersonales de comunicación (p. 434)

**OBJETIVO 4**

Método costeable (p. 437)

Método del porcentaje de ventas (p. 437)

Método de paridad competitiva (p. 437)

Método de objetivo y tarea (p. 438)

Estrategia de empuje (p. 439)

Estrategia de atracción (p. 439)

## ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

### Preguntas para análisis

- 14-1** Mencione y describa en forma breve las cinco principales herramientas de la mezcla de promoción. (AACSB: Comunicación)
- 14-2** ¿Por qué es necesario integrar las comunicaciones de marketing y en qué forma logran esa integración los especialistas en marketing? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).
- 14-3** Mencione y describa en forma breve los nueve elementos del proceso de comunicación. ¿Por qué los especialistas en marketing necesitan comprender esos

elementos? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

- 14-4** Mencione y describa las dos estrategias básicas de la mezcla de promoción. ¿En cuál estrategia es más importante la publicidad? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

- 14-5** ¿En qué consiste la regla de tres días de enfriamiento de la Federal Trade Commission? ¿Por qué se puso en práctica? (AACSB: Comunicación).

### Ejercicios de pensamiento crítico

- 14-6** En pequeños grupos, elijan una compañía e investiguen sus actividades de comunicaciones de marketing durante los últimos años. ¿La compañía modificó su campaña de publicidad en ese tiempo? ¿El tipo de exhortación que empleó permaneció igual o cambió? Elabore una presentación de sus hallazgos. (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

- 14-7** Los especialistas en marketing utilizan una escala de puntuación, llamada Q Scores, para determinar el poder de atracción de una celebridad ante su público meta. Realice una investigación sobre las puntuaciones de la escala Q Scores y escriba un informe acerca del resultado Q Score de alguna personalidad famosa obtenido en los últimos años. Si la puntuación cambió

considerablemente, ¿cuál podría ser la razón? ¿Qué otros tipos de puntuaciones, además de las Q Scores, existen para medir el poder de atracción de las celebridades? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

- 14-8** Localice tres ejemplos de anuncios que incorporen el marketing de responsabilidad social en el mensaje.

Algunas compañías reciben críticas por utilizar temas u organizaciones sociales promoviéndolos en beneficio propio. ¿Los ejemplos que usted eligió hacen eso? Explique su respuesta. (AACSB: Comunicación; razonamiento ético; pensamiento reflexivo).

## MINICASOS Y APLICACIONES

### Marketing en línea, móvil y de social media Publicidad nativa

Los especialistas en marketing siempre han publicado anuncios en medios de comunicación tradicionales como periódicos, televisión y revistas; sin embargo, en la actualidad, cada vez resulta más frecuente que elaboren contenidos para plataformas en línea de este tipo medios, lo que se denomina *publicidad nativa*, contenido patrocinado o inserciones pagadas. Esta forma de promoción no es nueva ya que se remonta a finales de la década de 1880, cuando tomaba la forma de “avisos” que daban a conocer información acerca de compañías y marcas en notas informativas, por lo general sin indicar que se trataba de información patrocinada o pagada por el anunciante. Sin embargo, el patrocinio de la publicidad nativa actual a menudo se identifica claramente. La publicidad nativa se está expandiendo con rapidez, generando \$3000 millones anualmente para los editores de contenido en línea. El 73 por ciento de los editores en línea ofrecen la posibilidad de publicar este tipo de contenidos y más del 40 por ciento de las marcas los utilizan actualmente. Por ejemplo, *Forbes BrandVoice* permite que compañías como IBM, EY y CenturyLink elaboren contenido que se publica tanto en la revista impresa como en la plataforma digital de su edición en *Forbes.com*. *Forbes* promueve el contenido en el sitio web y en la tabla de contenido de la revista. Los lectores pueden enterarse por medio de CenturyLink cómo es que los datos masivos cambiarán el marketing de viajes, o por medio de Samsung acerca de cómo reducir la brecha en la educación en las áreas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas. Otros sitios de publicaciones, como *The Huffington Post*, brindan servicio a los especialistas en marketing al publicar contenido patrocinado. El *HuffPost Partner Studio* aporta escritores, diseñadores y editores capacitados para atender a los socios de negocios creando

contenido relevante acerca de sus marcas en la voz familiar del *HuffPost*. *Fiber One* dice a los lectores que hay “11 reglas de dieta que es posible romper”, *IBM* explica cómo pueden los negocios utilizar los social media y *Cottonelle* informa a los lectores sobre los errores que cometen en el baño y cómo enmendarlos. Otras entidades de internet también están entrando en acción. Por ejemplo, Facebook obtuvo más de \$1000 millones por concepto de publicidad nativa móvil en tan sólo un trimestre. El rápido crecimiento de la publicidad nativa ha captado la atención de la Federal Trade Commission (FTC). Como resultado, la FTC recientemente organizó una conferencia titulada “Blurred Lines: Advertising or Content? An FTC Workshop on Native Advertising (Líneas borrosas: ¿Publicidad o contenido? Un taller de la FTC sobre publicidad nativa)” para analizar la creciente tendencia de mezclar publicidad con las noticias y otros contenidos editoriales, dejando en duda si habría más regulaciones al respecto.

- 14-9** Encuentre ejemplos de publicidad nativa en varios sitios web de medios editoriales. Elabore una presentación con imágenes de pantallas que muestren el contenido y cómo se identifica. ¿El contenido se comparte con otras personas a través de los social media? (AACSB: Comunicación; uso de TI).
- 14-10** Organicen un debate acerca de si las actuales regulaciones y directrices de la FTC en relación con la publicidad en línea son adecuadas para este tipo de promoción. ¿Es probable que la FTC emita nuevas directrices o regulaciones? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo)

### Ética de marketing ¿Promoción racista?

En Tailandia, una marca de Unilever enfrentó algunos problemas con una de sus campañas promocionales, “Citra 3D Brightening Girls Search”. El *Citra Pearly White UV Body Lotion* se comercializa como un producto para aclarar la piel. En muchos países asiáticos, el aclarado de la piel es una práctica muy difundida porque la piel clara se asocia con un estatus económico alto. Sin embargo, esta creencia no la generaron los especialistas en marketing. Los antropólogos señalan que las culturas asiáticas, y la tailandesa en particular, tienen largas historias de asociar los tonos oscuros de la piel con los campesinos y los trabajadores del campo, mientras que los tonos claros de piel se asocian con un estrato socioeconómico más alto. La publicidad de *Citra* fue criticada porque mostraba a dos mujeres jóvenes estudiantes —una con la piel más clara que la otra— a quienes se preguntaba qué las haría “sobresalir aun cuando vistieran el mismo uniforme”. La chica de piel oscura parecía confundida y no contestó, mientras que la joven de piel clara respondió con el eslogan de *Citra*. Después de una ola de protestas en los social media, *Citra* retiró el anuncio del aire, pero no detuvo un

concurso escolar relacionado. El concurso ofrecía un premio de 100 000 bahts (unos \$3200) para la estudiante universitaria que mejor demostrara la “eficacia del producto” —es decir, para aquella que lograra aclarar más su piel—. La compañía afirma que sus productos ayudan a las personas a sentirse bien consigo mismas y a aumentar su autoestima.

- 14-11** Puesto que el aclarado de la piel es una práctica común en Tailandia, ¿es cuestionable que los especialistas en marketing ofrezcan y promuevan productos que refuercen esa creencia y la conducta consecuente? Explique por qué sí o por qué no. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo; razonamiento ético).
- 14-12** Encuentre otros ejemplos de especialistas en marketing que generan controversia al promover productos basados en la cultura que podrían considerarse como inapropiados por quienes no pertenecen a esa cultura. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

## Aritmética de marketing Índices que relacionan la publicidad con las ventas

Empleando el método del porcentaje de ventas, un publicista establece su presupuesto en cierto porcentaje de las ventas actuales o pronosticadas. Sin embargo, determinar el porcentaje que se debe utilizar no siempre es sencillo. Muchos especialistas en marketing observan los promedios de la industria y los gastos de los competidores para hacer comparaciones. Los sitios web y las publicaciones comerciales publican datos acerca de los promedios de la industria para guiar a los especialistas en marketing en la tarea de determinar el porcentaje que utilizarán.

**14-13** Utilice información sobre los índices que relacionan la publicidad y las ventas en alguna industria. ¿Por qué

algunas industrias tienen índices más altos que otras? (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

**14-14** Determine los índices entre publicidad y ventas para dos compañías competidoras y compárelos con el índice de la industria que encontró en la pregunta anterior. ¿Por qué cree usted que existe una diferencia entre los competidores y el promedio de la industria? (AACSB: Comunicación; uso de TI; razonamiento analítico; pensamiento reflexivo).

## Caso empresarial Snickers logra la integración promocional con una exhortación universal: el hambre

Con el paso de los años, muchos anuncios transmitidos durante el Super Bowl han recibido una calificación favorable por parte de los telespectadores, lo que da un gran impulso a sus marcas. Snickers transmitió uno de esos anuncios durante el Super Bowl de 2010. En el anuncio, durante un partido de fútbol jugado en la cancha de algún vecindario, la actriz Betty White, famosa por su participación en la serie televisiva *Golden Girls*, aparecía como una jugadora. Sin embargo, después de probar un chocolate Snickers se convertía en la real jugadora que era, antes que sentirse como Betty White, y el partido proseguía. El anuncio terminaba con el ahora famoso eslogan “You’re not you when you’re hungry (No eres tú cuando tienes hambre)”, seguido por la frase “Snickers satisfies (Snickers satisface)”.

Ese anuncio demostró ser un punto de inflexión para Snickers ya que generó un tremendo rumor en torno a la marca. De acuerdo con Nielsen, fue el “anuncio más gustado” de los que se transmitieron durante el Super Bowl ese año. Obtuvo la puntuación más alta en el medidor de anuncios de *USA Today* y recibió reconocimiento por parte de muchas otras fuentes. El anuncio se volvió viral, consiguiendo millones de descargas en línea. Además, obtuvo espacio de manera gratuita en los medios de comunicación para la barra de chocolate. Incluso marcó el retorno de Betty White, quien fue la anfitriona de un episodio de *Saturday Night Live* y obtuvo varios papeles en programas de televisión, incluyendo el de la octogenaria Elka Ostrovsky en la serie *Hot in Cleveland* de TV Land.

Sin embargo, este evento promocional estaba lejos de ser solamente un exitoso anuncio. Se convirtió en la piedra angular de una campaña integrada de larga duración que haría de Snickers la golosina mejor vendida del planeta.

### Satisfacción desde el inicio

Snickers no sólo es ahora la principal marca de barras de chocolate, sino también una de las más antiguas. A finales de la década de 1920, la incipiente compañía Mars Inc., empezó a desarrollar una barra de chocolate para complementar su producto Milky Way. Al combinar ingredientes comunes de una golosina, como chocolate, turrón, caramelo y maníes enteros, logró obtener una fórmula ganadora. Más sustanciosa que la mayoría de las barras de chocolate, Snickers se consideraba más como un alimento que como una golosina. La marca tuvo un éxito inmediato, aun cuando se vendía inicialmente a un precio cuatro veces mayor que el de una barra de Milky Way. En menos de una década, la compañía estaba comercializando Snickers a nivel masivo en los mercados internacionales.

En 1979, la agencia de publicidad Ted Bates Worldwide acuñó el eslogan “Snickers really satisfies (Snickers realmente satisface)”, una referencia directa a las propiedades que tenía la barra para saciar el hambre. A menudo presentada como un alimento

alternativo, Snickers se dirigía a hombres jóvenes y atléticos. Un anuncio impreso que se volvió clásico mostraba a una mamá que enviaba a su hijo a la práctica de fútbol con una barra de Snickers.

La marca disfrutó de años de crecimiento antes de saturar el mercado y estancarse en un periodo caracterizado por un nulo crecimiento en las ventas y una pérdida de participación de mercado. Mars decidió dar una nueva dirección estratégica a la marca. Se dispuso a crear una campaña de marketing integrado que conservara la esencia de la marca pero pudiera lograr mayor crecimiento atrayendo nuevos mercados.

Sin embargo, es más fácil decir que se va a desarrollar una campaña integrada eficaz que lograrlo. En la actualidad, en todas partes del mundo las empresas se proponen esto como objetivo y las agencias afirman que pueden ayudarlas en ese cometido. No obstante, en realidad, la verdadera integración de las comunicaciones de marketing rara vez se logra. La integración requiere más que utilizar el mismo lenguaje o los mismos símbolos en cada elemento de la campaña. Como mínimo, una campaña integrada debe trabajar igualmente bien en los distintos medios: televisión, en línea, medios impresos y en exteriores. Más allá de eso, el mensaje de la campaña debe tomar un aspecto único de la marca y presentarlo en una forma potente y atractiva al mismo tiempo, motivando a los consumidores a actuar.

Pero Mars encontró una campaña ganadora creada por la agencia BBDO. La agencia comenzó con un atributo único que se había asociado con Snickers durante décadas: la satisfacción. Aunque el famoso eslogan “Snickers satisfies” había sido utilizado para dirigirse primordialmente a hombres jóvenes, BBDO descubrió que la frase era mucho más contundente. Al agregar “Snickers satisface” a la afirmación de “No eres tú cuando tienes hambre”, la marca utiliza una exhortación emocional poderosa y universal —el hambre— que es relevante para un público mucho más amplio. Después de todo, ¿quién no se relaciona con el hambre? “Ahora, Snickers está hablando al obrero de una fábrica, al empleado de oficina, al estudiante universitario”, afirma un experto en marketing. La exhortación es poderosa tanto para las mujeres como para los hombres y funciona en las diferentes culturas del mundo.

### Una campaña global

La campaña de Snickers “No eres tú cuando tienes hambre” ha dado origen a muchos anuncios difundidos por medios de comunicación masiva tradicionales —docenas de diferentes anuncios de televisión se han transmitido en más de 80 países—. La campaña recurre a celebridades locales ampliamente conocidas. Un anuncio memorable presenta a Robin Williams como entrenador de fútbol que instruye a su equipo a “aniquilar [a los contrincantes] con amabilidad”, haciendo figuras de animales con globos y cubiertas para tetera. En otro

anuncio, la comedianta Roseanne Barr, representando el papel de leñadora, se queja de que le duele la espalda justo antes de ser golpeada por un enorme tronco transportado por una grúa. En un anuncio más reciente que presenta los nuevos Snickers Bites, aparece Kenny G como jugador de pókar tocando el saxofón; uno de los compañeros de juego le dice: “Eres un aguafiestas cuando tienes hambre”. El equipo de Snickers permite que los mercados locales recurran a sus propios personajes famosos. En Reino Unido, el hambre convierte a unos jugadores de fútbol que se encuentran en los vestidores en Joan Collins y Stephanie Beacham. En Latinoamérica, uno de los jóvenes que montan bicicletas BMX se convierte en la cantante mexicana Anahí.

Sin embargo, la publicidad en medios de comunicación tradicionales sirve sólo como uno de los pilares de esta campaña integrada. El mensaje “No eres tú cuando tienes hambre” también ha llegado a Facebook, Twitter y otras redes sociales. En Reino Unido, las celebridades envían tweets diciendo cosas que, considerando su personalidad, están completamente fuera de lugar. La supermodelo Katie Price publicó un mensaje acerca de la expansión cuantitativa, la liquidez en el mercado de bonos y la economía política. El futbolista Rio Ferdinand mencionó algo acerca de la alegría de tejer. El jugador de cricket Ian Botham habló con elocuencia acerca de aprender a tocar el violonchelo. Y el boxeador Amir Khan envió tweets acerca de coleccionar estampillas postales. Los tweets de estas celebridades iban seguidos de fotografías donde aparecían comiendo un Snicker y, como colofón, aparecía la frase “No eres tú”. Estos discordantes tweets generaron muchos comentarios, incluyendo una mención en el Parlamento británico. “¡A lo que hemos llegado!, exclamó el jefe del Tesoro de Reino Unido, Danny Alexander, “cuando los tweets de Katie Price tienen más sentido en la economía que la bancada del partido laborista”.

Otros elementos ilustran la flexibilidad de la campaña de Snickers en distintas plataformas de medios, como en los medios impresos y la publicidad en exteriores, ya sea incluyendo celebridades o no. Un anuncio muestra a tres corredores en posición de inicio sobre la pista, uno de los cuales se encuentra posicionado en dirección incorrecta. Otro anuncio presenta a cuatro jugadores de fútbol soccer en la posición adecuada para bloquear un tiro directo, tres se cubren la entrepierna y salvan al cuarto que está distraído mirando a la distancia. Un anuncio impreso continúa con la misma línea, pero sin recurrir en absoluto a seres humanos; en una inversión de roles, muestra a una cebra que persigue a un león. Cada anuncio termina con la imagen de una sección transversal del interior de un chocolate Snickers y con la frase “No eres tú cuando tienes hambre. Snickers satisface”.

La campaña no sólo ilustra la integración entre diferentes tipos de medios, también cumple con una de las hazañas más importantes de una campaña promocional moderna: la integración que se logra al compartir contenido. Por ejemplo, anuncios como el de Betty White transmitido durante el Super Bowl, por sí mismos, hacen que las cosas funcionen. Sin embargo, otros anuncios, tweets y mensajes en social media acerca de la marca alientan a compartirse. Por ejemplo, los 11 millones de seguidores en Facebook reciben mensajes frecuentes del tipo: “¿Una tarde lenta? Es momento de tu provisión secreta de SNICKERS”, los cuales van acompañados por una fotografía de una barra de Snickers en el cajón de un escritorio de oficina. En promedio, miles de seguidores otorgan un “like” a cada mensaje y a menudo los publican en las secciones de noticias para que decenas de miles más los vean.

Un ejemplo más complejo es un anuncio grabado y editado como video para YouTube dirigido al mercado australiano. Los actores, quienes representan a trabajadores de la construcción en el centro de Melbourne, gritan a las mujeres que pasan por ahí. Sin embargo, en lugar de gritarles piropos sexistas y comentarios sugerentes, en concordancia con el tema “No

eres tú”, los trabajadores les gritan consignas feministas. Claramente, las mujeres son tomadas por sorpresa con frases como: “Me gustaría demostrarte el respeto que mereces” y “El lugar de una mujer es donde ella elige”. Un trabajador llama la atención de una mujer al gritarle: “¿Sabes lo que quiero ver?”. Ella se ve notoriamente entretenida cuando él continúa: “Una sociedad en la que la cosificación de las mujeres ceda el paso a la interacción neutral de género, libre de suposiciones y expectativas”. El video termina cuando uno de los trabajadores lidera a los otros para hacer un impactante llamado: “¿Qué queremos? ¡Igualdad! ¿Qué no queremos? ¡Misoginia!”. En unas cuantas semanas, el video obtuvo más de tres millones de vistas en el canal de la marca Snickers en Australia.

### Año tras año, sigue satisfaciendo

Después de más de cuatro años, Mars Inc. continúa incorporando las frases publicitarias “Snickers satisface” y “No eres tú cuando tienes hambre” en los distintos elementos de sus campañas promocionales internacionales. ¿Cómo ha podido mantener esa campaña vigente a una escala tan amplia e internacional? “No eres tú” da en el blanco de una emoción humana universal, ya que todo mundo se siente enfadado y malhumorado cuando no ha comido durante un buen rato. “El poder del maní siempre estuvo en el corazón de la marca”, explica Debra Sandler, presidente de Mars Chocolate North America. Al retener la palabra clave “satisface”, Mars conservó la familiaridad de la marca que ganó a lo largo de los años al promover el antiguo eslogan. Sin embargo, al adoptar un enfoque narrativo e ilustrar el efecto que produce el hambre en las personas, Mars dio a la marca una exhortación más emocional y poderosa. En la actualidad, el mensaje es que Snickers es “la barra sustanciosa que hace recobrar la estabilidad”, afirma Sandler.

En ocasiones es difícil medir el éxito de una campaña de marketing integrado. El hecho de que Mars haya conservado esta campaña vigente sugiere que el esfuerzo está teniendo el mayor éxito posible. Y en el caso de “No eres tú cuando tienes hambre”, las cifras parecen decirlo todo. Antes del inicio de la campaña en 2010, la barra de chocolate estaba perdiendo participación en un mercado sumamente competitivo. No obstante, poco después de que Betty White hiciera su debut en el Super Bowl, Snickers se convirtió en la golosina mejor vendida en todo el mundo, superando a los chicles Trident e incluso a M&M's, otro producto de Mars. Con una cartera de productos que ahora incluye a Snickers Dark, Snickers Almond, Snickers Peanut Butter Squared, Snickers Bites y las barras Snickers Ice Cream, la marca Snickers ahora contribuye con más de \$3500 millones a los ingresos de Mars Inc., que actualmente ascienden a \$33 000 millones. Todo esto demuestra que un mensaje integrado que combine un atributo sobresaliente de una marca con una exhortación emocional convincente puede perdurar por tiempo indefinido.

### Preguntas para análisis del caso

- 14-15** ¿Qué elementos de la mezcla de promoción utiliza Snickers?
- 14-16** ¿De qué manera demuestra esta campaña las características de integración?
- 14-17** ¿Qué calificación otorgaría usted a Snickers en eficacia de integración?
- 14-18** ¿Qué desafíos enfrenta Mars Inc., para mantener el éxito que ha logrado con la campaña “No eres tú”?
- 14-19** ¿Qué recomendaciones haría usted a Mars Inc., en relación con las futuras actividades promocionales de Snickers?

**Fuentes:** David Gianatasio, "Construction Workers Yell Messages of Empowerment to Women in Snickers Stunt", *Ad Week*, 26 de marzo de 2014, [www.adweek.com/print/156541](http://www.adweek.com/print/156541); Robert Klara, "How Snickers Fired a Quarterback, Hired a Zebra, and Tweaked One of Advertising's Most Famous Tag Lines", *Ad Week*, 27 de febrero de 2014, [www.adweek.com/print/155873](http://www.adweek.com/print/155873); E. J. Schultz, "Behind the Snickers Campaign that Launched a Global Comeback", *Advertising Age*, 4

de octubre de 2013, <http://adage.com/print/244593>; David Benady, "Nike, Snickers and Fosters Have Created Powerful Integrated Campaigns—So What's Their Secret?", *The Guardian*, 19 de agosto de 2013, [www.theguardian.com/best-awards/powerful-integrated-campaigns-secret](http://www.theguardian.com/best-awards/powerful-integrated-campaigns-secret); "Snickers UK Campaign: Clever Use of Twitter", *Bhatnaturally*, 22 de julio de 2012, [www.bhatnaturally.com/featured/snickers-uk-campaign-clever-use-of-twitter/](http://www.bhatnaturally.com/featured/snickers-uk-campaign-clever-use-of-twitter/).

## Referencias

1. Con base en información de "The Cow Campaign: A Brief History", [www.chick-fil-a.com/Cows/Campaign-History](http://www.chick-fil-a.com/Cows/Campaign-History), consultado en junio de 2014; "Company Fact Sheet", [www.chick-fil-a.com/Company/Highlights-Fact-Sheets](http://www.chick-fil-a.com/Company/Highlights-Fact-Sheets), consultado en junio de 2014; Thomas Pardee, "Armed with a Beloved Product and a Strong Commitment to Customer Service, Fast Feeder Continues to Grow", *Advertising Age*, 18 de octubre de 2010, <http://adage.com/print/146491>; Brian Morrissey, "Chick-fil-A's Strategy: Give Your Fans Something to Do", *AdWeek*, 3 de octubre de 2009, [www.adweek.com/print/106477](http://www.adweek.com/print/106477); e información tomada de otros documentos y boletines de prensa en [www.chick-fil-a.com](http://www.chick-fil-a.com) y [www.chick-fil-a.com/Pressroom/Press-Releases](http://www.chick-fil-a.com/Pressroom/Press-Releases), consultada en septiembre de 2014.
2. Para consultar otras definiciones, vea [www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx), consultado en septiembre de 2014.
3. "US Total Media Ad Spend Inches Up, Pushed by Digital", *eMarketer*, 22 de agosto de 2013, [www.emarketer.com/Article/US-Total-Media-Ad-Spend-Inches-Up-Pushed-by-Digital/1010154](http://www.emarketer.com/Article/US-Total-Media-Ad-Spend-Inches-Up-Pushed-by-Digital/1010154); Serena Ng y Suzanne Vranica, "P&G Shifts Marketing Dollars to Online, Mobile", *Wall Street Journal*, 1 de agosto de 2013, <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887323681904578641993173406444>; "Total Media Ad Spend Continues Slow and Steady Trajectory", *eMarketer*, 26 de diciembre de 2013, [www.emarketer.com/Article/Total-Media-Ad-Spend-Continues-Slow-Steady-Trajectory/1010485](http://www.emarketer.com/Article/Total-Media-Ad-Spend-Continues-Slow-Steady-Trajectory/1010485); y Anthony Ha, "IAB Report: US Internet Ad Revenue Grew to \$42.8 Billion in 2013, Overtaking Broadcast TV", *Tech Crunch*, 10 de abril de 2014, <http://techcrunch.com/2014/04/10/iab-2013-report/>.
4. Chris Anderson, "The 'Angry Birds in Space' Video Marketing Campaign", *The Video Marketer*, 22 de marzo de 2012, <http://blog-wooshii.com/the-angry-birds-in-space-video-marketing-campaign/>; y "Samsung, Wieden & Kennedy Rule Ad Age's 2013 Viral Video Awards", *Advertising Age*, 16 de abril de 2013, <http://adage.com/print/240900/>.
5. Vea Stuart Elliott, "Ad for Method Celebrates the Madness", *New York Times*, 12 de marzo de 2012, p. B1; "Method Brings 'Clean Happy' Campaign to TV", *Business Wire*, 4 de marzo de 2013, [www.businesswire.com/news/home/20130304005445/en/Method-Brings-%E2%80%9CClean-Happy%E2%80%9D-Campaign-TV](http://www.businesswire.com/news/home/20130304005445/en/Method-Brings-%E2%80%9CClean-Happy%E2%80%9D-Campaign-TV); y <http://methodhome.com/cleanhappy/>, consultado en septiembre de 2014.
6. Vea Jon Lafayette, "4A's Conference: Agencies Urge to Embrace New Technologies", *Broadcasting & Cable*, 8 de marzo de 2011, [www.broadcastingcable.com/news/advertising-and-marketing/4as-conference-agencies-urged-embrace-new-technologies/52550](http://www.broadcastingcable.com/news/advertising-and-marketing/4as-conference-agencies-urged-embrace-new-technologies/52550); y David Gelles, "Advertisers Rush to Master Fresh Set of Skills", *Financial Times*, 7 de marzo de 2012, [www.ft.com/intl/cms/s/0/8383bbbae-5e20-11e1-b1e9-00144feabdc0.html#axzz1xUrmM3KK](http://www.ft.com/intl/cms/s/0/8383bbbae-5e20-11e1-b1e9-00144feabdc0.html#axzz1xUrmM3KK).
7. Vea "Advertisers Blend Digital and TV for Well-Rounded Campaigns", *eMarketer*, 12 de marzo de 2014, [www.emarketer.com/Article/Advertisers-Blend-Digital-TV-Well-Rounded-Campaigns/1010670](http://www.emarketer.com/Article/Advertisers-Blend-Digital-TV-Well-Rounded-Campaigns/1010670).
8. Vea "Thrill of the Chase: Coca-Cola Invites Fans to Shape Storyline of Big Game Ad", *Coca-Cola Journey*, 25 de enero de 2013, [www.coca-colacompany.com/stories/thrill-of-the-chase-coca-cola-invites-fans-to-shape-storyline-of-big-game-ad](http://www.coca-colacompany.com/stories/thrill-of-the-chase-coca-cola-invites-fans-to-shape-storyline-of-big-game-ad); Dale Buss, "Super Bowl Ad Watch: Crowdsourcing Peaks with Coke's 'Mirage' Campaign", *BrandChannel*, 22 de enero de 2013, [www.brandchannel.com/home/post/2013/01/22/SuperBowl](http://www.brandchannel.com/home/post/2013/01/22/SuperBowl)
9. Coke-012213.aspx; y Natalie Zmuda, "Watching the Super Bowl from Coca-Cola's War Room(s)", *Advertising Age*, 4 de febrero de 2013, <http://adage.com/print/239582/>.
9. Vea John McDermott, "Microsoft Doubles Down on Surface Despite \$900 Million Write-Down", 23 de septiembre de 2013, <http://adage.com/print/244326/>; y Todd Wasserman, "Believe It: Microsoft Surface Is Turning Out to Be a Moneymaker", *Mashable*, 23 de enero de 2014, <http://mashable.com/2014/01/23/microsoft-surface-money-maker/>.
10. Vea Steve Lepore, "The Complete 2014 Super Bowl Ad Meter Results", *USA Today*, 4 de febrero de 2014, p. B1+; "Super Bowl 2014 Ads: Facts and Figures", *MarketingCharts*, 6 de febrero de 2014, [www.marketingcharts.com/wp/traditional/super-bowl-2014-ads-facts-and-figures-39421](http://www.marketingcharts.com/wp/traditional/super-bowl-2014-ads-facts-and-figures-39421); y [www.youtube.com/watch?v=K7L5QByvXOQ](http://www.youtube.com/watch?v=K7L5QByvXOQ), consultado en septiembre de 2014.
11. Jonah Bloom, "The Truth Is: Consumers Trust Fellow Buyers Before Marketers", *Advertising Age*, 13 de febrero de 2006, p. 25; y "Jack Morton Publishes New Realities 2012 Research", boletín de prensa, 26 de enero de 2012, [www.jackmorton.com/news/article.aspx?itemID=106](http://www.jackmorton.com/news/article.aspx?itemID=106).
12. Vea [www.fiestamovement.com/](http://www.fiestamovement.com/), consultado en septiembre de 2014.
13. [www.bzzagent.com](http://www.bzzagent.com) y <http://about-bzzagent.com/>, consultados en septiembre de 2014.
14. T. L. Stanley, "Dancing with the Stars", *Brandweek*, 8 de marzo de 2010, pp. 10-12; y Chris Isidore, "Lance Armstrong: How He'll Make Money Now", *CNNMoney*, 18 de enero de 2013, <http://money.cnn.com/2013/01/16/news/companies/armstrong-endorsements/>.
15. Para más información sobre gastos en publicidad por compañía e industria, vea "100 Leading National Advertisers: U.S. Ad Spending by Category", *Advertising Age*, 24 de junio de 2013, pp. 14-22; y "2014 Marketing Fact Pack", *Advertising Age*, 30 de diciembre de 2014, pp. 8-12.
16. Vea "Super Bowl 2014 Ratings Set New Record", *CBS News*, 3 de febrero de 2014, [www.cbsnews.com/news/super-bowl-2014-ratings-set-new-record/](http://www.cbsnews.com/news/super-bowl-2014-ratings-set-new-record/); Ryan Faughnder, "Oscar 2014 Draws 43 Million Viewers, Biggest Audience in 10 years", *Los Angeles Times*, 3 de marzo de 2014; "2013 TV Ratings Winners", *Malay Mail Online*, 21 de diciembre de 2013, [www.themalaymailonline.com/showbiz/article/2013-tv-ratings-winners-ncis-sunday-night-football-and-the-big-bang-theory](http://www.themalaymailonline.com/showbiz/article/2013-tv-ratings-winners-ncis-sunday-night-football-and-the-big-bang-theory); "Super Bowl 2014 Ads: Facts and Figures", *MarketingCharts*, 6 de febrero de 2014, [www.marketingcharts.com/wp/traditional/super-bowl-2014-ads-facts-and-figures-39421/](http://www.marketingcharts.com/wp/traditional/super-bowl-2014-ads-facts-and-figures-39421/); y [www.youtube.com/watch?v=qaOvHKGOTio](http://www.youtube.com/watch?v=qaOvHKGOTio), consultado en septiembre de 2014.
17. Vea análisis en Mike Ishmael, "The Cost of a Sales Call", 22 de octubre de 2012, <http://4dsales.com/the-cost-of-a-sales-call/>; Jeff Green, "The New Willy Loman Survives by Staying Home", *Bloomberg Businessweek*, 14 de enero de 2013, pp. 16-17; y "What Is the Real Cost of a B2B Sales Call?", [www.marketing-playbook.com/sales-marketing-strategy/what-is-the-real-cost-of-a-b2b-sales-call](http://www.marketing-playbook.com/sales-marketing-strategy/what-is-the-real-cost-of-a-b2b-sales-call), consultado en septiembre de 2014.
18. Jack Neff, "Unilever Plans to Cut 800 Marketers as It Slashes Agency Fees, Products", *Advertising Age*, 5 de diciembre de 2013, <http://adage.com/article/news/unilever-eliminate-800-marketers-globally-cut-launches/245542/>.
19. Vea <https://www.nestle.com.mx/media/pressreleases/unidospor-nios-saludables-de-nestle-ha-impactado-a-ms-de-700-mil-nios-a-un-ao-de-su-lanzamiento>.