

**El futuro de los negocios  
según Booz Allen Hamilton**

LA  
**NUEVA ERA** DEL  
**MARKETING**



Publicidad, marketing y medios  
bajo el control del consumidor

**Mc  
Graw  
Hill**

**CHRISTOPHER VOLLMER  
CON GEOFFREY PRECOURT**



# **LA NUEVA ERA DEL MARKETING**



# LA NUEVA ERA DEL MARKETING



**Publicidad, marketing y medios  
bajo el control del consumidor**

**CHRISTOPHER VOLLMER  
CON GEOFFREY PRECOURT**

Traducción  
**Yolanda Espinosa Cervantes**  
Traductora profesional



MÉXICO • BOGOTA • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA • MADRID  
NUEVA YORK • SAN JUAN • SANTIAGO • SAO PAULO • AUCKLAND • LONDRES • MILÁN  
MONTREAL • NUEVA DELHI • SAN FRANCISCO • SINGAPUR • ST. LOUIS • SIDNEY • TORONTO

**Director Editorial:** Fernando Castellanos Rodríguez  
**Editor de desarrollo:** Cristina Tapia Montes de Oca  
**Supervisión de producción:** Soluciones Integrales de Edición, S. C.

## La nueva era del marketing

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,  
por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.



# Educación

DERECHOS RESERVADOS © 2009 respecto a la primera edición en español por  
McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

*A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc.*

Corporativo Punta Santa Fe

Prolongación Paseo de la Reforma 1015 Torre A

Piso 17, Colonia Desarrollo Santa Fe,

Delegación Álvaro Obregón

C.P. 01376, México, D. F.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

**ISBN 13: 978-970-10-7253-0**

Translated from the 1st English edition of

*Always on: advertising, marketing and media in an era of consumer control*

By: Christopher Vollmer with Geoffrey Precourt

Copyright © MMVIII by The McGraw Hill Companies Inc. All rights reserved.

ISBN: 978-0-07-150828-5

1234567890

0876543219

Impreso en México

Printed in Mexico

*Para Jill, Ursula y Mark*



# CONTENIDO

1	EL MARKETING MIX DEL SIGLO XXI	1
2	MEDIAMORFOSIS: EL CONSUMIDOR AL MANDO	29
3	MOTÍN EN LOS MEDIOS	79
4	PARÁMETROS: MOVESE DE LAS IMPRESIONES AL IMPACTO	107
5	PROFESIONALES A AGENCIAS: "CAMBIAR O MORIR"	141
6	EL FUTURO COMIENZA AQUÍ	177
	NOTAS	199
	ÍNDICE	205



## EL MARKETING MIX DEL SIGLO XXI

DESDE FINALES DE LOS OCHENTA, tres pala-

britas y un logotipo icónico definieron una de las marcas más exitosas del mundo. Las palabras eran “Just do it”. El logotipo fue la famosa “palomita” de Nike. Juntos transmitieron un espíritu competitivo y una enérgica imagen de marca que dieron a los consumidores un punto memorable de diferencia en un mercado lleno de productos aparentemente similares.

Nike y su agencia de publicidad Wieden & Kennedy trabajaron juntos para definir y redefinir ese mensaje, siempre yendo un paso más adelante que la competencia. Pero así como Nike evolucionó, lo mismo ocurrió con sus consumidores. Durante los últimos años, el juego de comercializar zapatos deportivos y



ropa atlética, y, en ese caso, el juego de comercializar y publicitar todo lo demás, ha cambiando profundamente.

“Los días de ‘un zapato, una campaña publicitaria’ se han ido. Ahora tiene que comprometer a los consumidores en cada nivel”, dijo Trevor Edwards, vicepresidente de marca global y gestión de categorías de Nike, en una entrevista con el *Wall Street Journal*.

De igual forma, se ha ido la relación exclusiva uno a uno entre Nike y su única agencia de publicidad. Aquella mantuvo a la agencia como uno de sus socios atractivos (W&K sigue apoyando a Nike en partes clave del negocio, como el basquetbol y el futbol americano). Pero la retiró de su negocio de zapatos deportivos para correr en marzo de 2007 y se lo otorgó a Crispin Porter & Bogusky. Esta agencia de Miami, una unidad de MDC partners, ganó la cuenta en parte debido a su reputación de aplicar habilidades creativas a la publicidad digital.

Como reportó *Advertising Age*: “Ni los directivos de Nike ni los de Wieden especificaron algo sobre el cambio, pero muchos ejecutivos de la industria creen que un área de preocupación para el profesional del marketing era la falta de habilidades interactivas de Wieden.”

En los últimos años, Nike ha incrementado gradualmente la función de los medios digitales en el marketing mix. Por ejemplo, previo al torneo de la Copa del Mundo de 2006, se asoció con Google para lanzar una comunidad social en línea dirigida a los atletas y aficionados al futbol soccer. Fue precisamente el tipo de ambiente interactivo y de medios virales, el que habló directamente con quienes Nike más quería construir relaciones, con una precisión e intimidad que no era disponible en televisión o en anuncios impresos. El sitio bautizado *joga.com* registró más de 110 millones de descargas de información relacionada con soccer y clips de medios. ¿El beneficio para Nike? “Llegamos justo al centro del consumidor”, observó Edwards.



Joga.com fue sólo una de las varias innovadoras iniciativas que transformó la destreza de marketing y publicidad de Nike. Otra se desarrolló alrededor de Nike+, una empresa conjunta entre Nike y Apple que permite a los usuarios del iPod monitorear sus ejercicios usando un censor en su calzado Nike, que registra su quema de calorías y ritmos cardiacos en tiempo real y en línea. En asociación con R/GA, una división del Interpublic Group, crearon nikeplus.com, un servicio experimental con base en la Web que ofrece mucho más que sólo publicidad atrayente. En nikeplus.com, los consumidores pueden colocar los resultados de sus ejercicios, compartir sus rutas favoritas de carrera, comparar sus esfuerzos con los de atletas profesionales, como Lance Armstrong y LeBron James, e incluso descargar música mezclada específicamente para inspirar y motivar. Nike+ cumplió con eficacia todos los objetivos: fue de alta relevancia; fue creado para la interactividad y comunidad; y fue escalable y atractiva tanto para corredores serios como para novatos.

La nueva estrategia de marketing no sólo se enfoca en los medios en línea. La compañía ha invertido cerca de 2500 millones de dólares en contratos de promoción que se extienden hasta 2011, incluyendo patrocinios del maestro del golf Tiger Woods, el campeón de tenis Roger Federer, el equipo de soccer Manchester United y muchos otros atletas y equipos. El intento es unir la marca directamente con el contenido deportivo e inocular la “palomita” contra amenazas como la desaparición de anuncios. También está experimentando con la televisión interactiva. En la campaña “Quickly is Deadly”, elaborada para su línea Zoom de calzado de entrenamiento, a los suscriptores de televisión con antena satelital se les ofreció programación exclusiva del corredor de los San Diego Chargers, La Damian Tomlinson, un demo en tercera dimensión del zapato Zoom y un juego interactivo de marca Nike diseñado para probar sus reflejos. Para completar el paquete: una aplicación



de búsqueda dirigida por zona postal para ayudar a los consumidores a localizar la tienda más cercana que venda el Zoom. Por último, Nike también ha comenzado a elevar su juego por medio de marketing de “boca-a-pie”; patrocina eventos como el maratón de San Francisco, torneos de fútbol soccer y basquetbol, y otras competencias amateur en donde los profesionales de marketing de Nike pueden conectarse directamente con sus consumidores dirigidos, aprender más sobre ellos y crear más defensores y fieles a la marca.

En resumen, el manual de marketing se ha movido del destello de una brillante coetilla y un logotipo memorable a un enfoque en las experiencias del consumidor. Y ese enfoque ha comenzado a entregar resultados. De 2003 a 2006, Nike aumentó sus ingresos en Estados Unidos de cerca de 4 600 millones a casi 5 700 millones de dólares, o alrededor de 7 por ciento sobre una base anualizada. Durante ese mismo periodo, su presupuesto total de publicidad en Estados Unidos se incrementó a casi la misma tasa a 678 millones de dólares. ¿Cuál mezcla de publicidad condujo este crecimiento? Se le otorgó más importancia a la publicidad digital, así como a las inversiones en los propios sitios Web, eventos y otros esfuerzos promocionales de Nike. De hecho, el porcentaje del presupuesto de la empresa destinado a los medios de comunicación masiva tradicionales (como televisión y revistas) disminuyó de 40 a 33 por ciento durante esos tres años. El efecto neto: el mensaje no es sólo la publicidad agregada al contenido para el consumidor. La publicidad es el contenido.

“La marca Nike siempre será nuestro activo más fuerte, pero los consumidores están buscando nuevas relaciones y conexiones”, dijo Mark Parker, a una audiencia de inversionistas en marzo de 2007. “Realmente se trata de profundizar para conseguir conexiones y perspectivas más profundas, para obtener más innovación y más significado, para al final hacernos más competitivos.”



El liderazgo activo de la administración superior de Nike en el desarrollo de una estrategia de marketing de próxima generación, incluyendo la disposición del CEO Parker para atribuir la competitividad de la marca a su manual de publicidad más moderno, ha enviado un fuerte mensaje a los socios de medios y marketing de la compañía. Sin importar qué tan talentoso sea un equipo, la relación con una agencia no es óptima si no incorpora medios digitales de alto efecto a su publicidad. Además, lo digital debe ser un bloque fundamental de construcción de la marca y su estrategia de publicidad; ya no puede ser algo adicional o un pensamiento posterior. Y eso también permite llevar a cabo la función vital de mantener un contacto más estrecho con los consumidores, incluso si muchos de los medios y canales de menudeo tradicionales disminuyen o desaparecen en el proceso.

## EL FUTURO ES AHORA

El cambio en la estrategia de Nike no sale de la nada. Es una respuesta calculada de una serie de fuerzas aplicadas al marketing y la publicidad, fuerzas que se han estado construyendo por años pero que eran fáciles de ignorar debido a que aún no tenían un efecto importante. Ahora lo tienen. Estamos ante el inicio de una era digital centrada en el consumidor, en la cual los enfoques tradicionales en los productos y servicios de marketing ya no son viables.

Los consumidores poseen el control; tienen un mayor acceso a la información y un mayor poder sobre el consumo de medios como nunca antes. El surgimiento de un grupo de nuevos medios, la internet, los DVR, iPod, teléfonos móviles y otros dispositivos, han comprometido abruptamente la capacidad de los profesionales del marketing de usar los medios análogos (televisión, radio y medios impresos) para formar las preferencias de marca y el comportamiento del consumidor. La de-



manda corporativa de responsabilidad del marketing y el rendimiento de la inversión han alcanzado un punto culminante. Y las relaciones tradicionales entre los profesionales y sus agencias de publicidad se están redefiniendo.

El surgimiento de medios, parámetros y modelos nuevos generan muchos desafíos, pero también oportunidades para un marketing y publicidad más eficaces. Por años, los profesionales del marketing han esperado prácticas para alcanzar el potencial, la llegada de la tecnología y los formatos de medios que permitieran una mejor selección de objetivos, una responsabilidad más firme y una perspectiva más granular del consumidor. Ahora la espera ha terminado, y la nueva realidad operativa reformará cada vínculo del ecosistema de marketing y medios.

Muchas compañías reconocen que necesitan un nuevo manual y, como Nike, realizarán cambios radicales en la forma en que se enfocan en el marketing, publicidad y consumidores en general. El efecto ya se observa en cada sector, desde ropa hasta artículos domésticos, alimentos, automóviles y aparatos, así como en el marketing business-to-business. Mientras los líderes comerciales ven de primera mano cómo estas tendencias cambiantes afectan sus empresas, crean nuevos tipos de publicidad y marketing para una nueva era siempre lista, asegurada firmemente con relación, interactividad y perceptibilidad.

Como con la internet que ayudó a formarlo, el nuevo ambiente está “siempre listo” porque el consumidor siempre está presente: constantemente busca oportunidad y valor, toma ventaja de los múltiples medios a su alrededor, y (al mismo tiempo) es bombardeado cada vez por más medios en más formas. Los profesionales en marketing también están “siempre listos”: no tienen respiro o un momento de inactividad debido a que la naturaleza rápidamente cambiante de sus audiencias, y



la de los medios de conectarse con ellos, requiere una experimentación continua, innovación y cambios en la estrategia.

En esta época el marketing requiere de nuevas estrategias y herramientas para conectarse eficazmente con los clientes. En vez de estar satisfechos con saber cuántas personas están expuestas a sus mensajes de marca, algunos profesionales trabajan con fuerza para determinar qué tan bien se reciben sus mensajes, si tienen el poder suficiente para generar una respuesta del cliente, y saber con exactitud cuáles son esas respuestas. Han aprendido una lección básica del ambiente de medios siempre listo: no importa cuánta gente esté viendo, lo que cuenta es si están poniendo atención y responden en consecuencia. Con un conocimiento de este tipo, el marketing está renaciendo como un oficio centrado en el consumidor.

Ellos están sacudiendo el orden establecido en su búsqueda por capturar el futuro. Abandonan a los viejos socios de los medios y publicidad cuando éstos no están a la altura de los nuevos imperativos del futuro del marketing.

El renacimiento resultante ya se está llevando a cabo en muchas compañías líderes. Los innovadores en marketing, publicidad y medios experimentan una profunda sensación de urgencia de reinventar sus profesiones *ahora*, por medio de nuevas habilidades, nuevas posiciones y nuevas relaciones. Sólo necesita mirar los pasos dramáticos que las compañías como Nike están dando para darse cuenta de que el futuro de la publicidad y el marketing no está llegando: ya está aquí.

Sin embargo, muchos otros todavía tienen un largo camino por recorrer. Para toda la promoción alrededor de la publicidad y medios digitales; por ejemplo, los 100 publicistas nacionales más importantes de Estados Unidos destinan sólo 5 por ciento de su gasto total a los medios en línea.



¿Qué retiene a los rezagados? Muchos todavía tienen dificultades para ver más allá de la televisión. Los parámetros de marketing y la economía de las agencias todavía se construyen alrededor de la televisión. Ésta aún es la forma más fácil de emocionar a los socios comerciales y de menudeo. Y mucha gente creativa de publicidad todavía piensa que una minipelícula de 30 segundos es la manera más poderosa de comunicarse con los consumidores.

## SIEMPRE LISTO... EN CUALQUIER LUGAR

El Daniel Yankelovich Group calcula que un ciudadano promedio que vive en una ciudad puede encontrarse hasta con 5000 mensajes publicitarios al día (vea ilustración 1-1), lo que significa más de tres por minuto. Es un aumento significativo de los 2000 anuncios calculados que la misma persona hubiera visto durante un día a mediados de los setenta, cuando la publicidad se enfocaba en las cadenas de televisión, revistas, periódicos y radio.

En 2007, el *New York Times* observó: "Los huevos de supermercado se han estampado con los nombres de los programas de televisión de CBS. Los torniquetes del metro traen mensajes de la aseguradora de autos Geico. Los cartones de comida china promueven a Continental Airways. US Airways vende anuncios en bolsas para mareos. Y las bandejas usadas en las líneas de seguridad del aeropuerto han estado (promocionando) Rolodexes... Los hábitos de visión y lectura de los consumidores son tan amplios y dispersos que muchos anunciantes afirman que la mejor forma de llegar a los consumidores con tiempo limitado es tratar de llamar su atención literalmente en cada esquina".



## ILUSTRACIÓN 1-1 LA PRESENCIA OMNIPOTENTE DE LA PUBLICIDAD



Existen otras barreras más estructurales e internas para las compañías. Los parámetros todavía no son comparables a través de los medios. Incluso en los medios digitales, en donde el parámetro es una parte convincente de la propuesta de valor, rara vez se normalizan y no se comprenden bien. Por mucho, a los profesionales del marketing todavía les falta la habilidad necesaria de “aplastar” números para determinar el rendimiento de la inversión. Y demasiadas compañías todavía creen que los nuevos medios son un “experimento” más que un componente fundamental de la construcción de marca y las ventas.

Las respuestas viables a todos estos retos están emergiendo con rapidez. No hay una serie de prácticas cuyo remplazo sea de aceptación común, una idea que pueda resolver el desafío de la construcción de



marca en la “siempre lista” era digital. Pero no cometa un error: la participación en el futuro del marketing y la publicidad no es opcional, es obligatoria.

## EL SÚPER CMO

Aunque casi cada profesional del marketing tiene una opinión diferente sobre la mejor forma de utilizar los medios, modelos y parámetros nuevos, parece haber un acuerdo general sobre el punto de inicio: la forma del futuro de la publicidad y el marketing es demasiado novedosa, importante y dinámica para quedarse en las prácticas tradicionales de marketing o en las costumbres por mucho tiempo establecidas de compañías de medios y agencias de publicidad.

Entonces, ¿quién guiará el futuro? Una respuesta promisoria ha sido el surgimiento de una nueva clase de directores de marketing altamente capacitados que están tomando parte activa en la creación de modelos de marketing más enfocados en el rendimiento de la inversión, multiplataforma y objetivos como nunca antes.

El “Súper CMO” (*Chief Marketing Officer*, por su siglas en inglés), un término acuñado en 2004 por los profesores John Quelch y Gail McGovern, de la Harvard Business School, es una nueva raza poderosa de profesionales del marketing con un asiento en la mesa directiva de la administración superior de las compañías. Estos individuos tienen un mayor sentido común de los medios y están más enfocados en la responsabilidad que sus predecesores; insisten en dirigir el desempeño comercial, la innovación y los resultados, no sólo en aconsejar o administrar campañas de marketing y supervisar a sus vendedores de publicidad. Debido a su función mejorada, conducen muchos de los cambios que ocurren a través del ecosistema de marketing y medios. Ellos son los ejecutivos que presentan demandas a, y esperan resultados de, sus



socios de medios, sus agencias de publicidad y sus propios equipos de marca. Dicen: “Necesito una campaña integrada. Necesito algo que sea mucho más convincente que un comercial de 30 segundos. Necesito algo que entregue resultados.” Sin la presión de su insistencia, el futuro podría haber tardado mucho más en llegar.

Quizá el mayor dirigente de cambio creado por estos Súper CMO es el alto grado de responsabilidad que exigen. Esto, a cambio, ha terminado con la paradójica ambigüedad del marketing durante el siglo XX.

Más allá de la promoción y los gastos, que es básicamente un experimento en la fijación de precios al menudeo, siempre ha sido difícil saber si, o cómo, la publicidad mueve marcas y negocios. “¿La publicidad incrementa la demanda de los productos de una cierta firma?”, pregunta el profesor Neil Borden, de la Harvard Business School, en su texto clásico de 1942, *The Economic Effects of Advertising*. “Indeterminado”, concluyó. ¿Eso descarta la competencia de precios? “En ningún caso”, escribió.

Por tanto, la publicidad creció como una iniciativa basada en la fe, con las agencias de publicidad y profesionales creyendo que funcionaba mejor cuando generaba conciencia de marcas y productos a través de una amplia porción de la población objetivo. En este enfoque “spray-and-pray”, el éxito se basaba en los puntos de rating brutos (GRP, *gross rating points*, por sus siglas en inglés), la circulación impresa o la participación total de audiencia o mercado alcanzados (SOV, *total share of voice*, por sus siglas en inglés), en agudo contraste con cualquier medida del verdadero efecto de la publicidad en el comportamiento del consumidor. El grado de conciencia fue el valor más grande. “Si 90 por ciento [de la audiencia] no la recuerda”, escribió Rosser Reeves, el líder de la gigantesca agencia de publicidad Ted Bates, en 1960, en el punto máximo de la influencia de la publicidad, “la historia [de un anuncio particular] no se desgasta”.



Debido al desacelerado crecimiento económico durante la década de los años setenta, los profesionales del marketing empezaron a reevaluar su actitud liberal hacia el análisis de la eficacia del marketing. Pero no fue sino hasta la década de los años noventa y el surgimiento de la internet que comenzó la revolución de la responsabilidad. Todavía estaba en desarrollo hace ocho años, cuando el columnista de publicidad Randall Rothenberg (actualmente CEO del Interactive Advertising Bureau) escribió en la revista *Wired*: “Las nuevas tecnologías de medios, al reducir drásticamente los costos de producción y distribución y hacer posible refinamientos casi continuos e instantáneos del mensaje, prometen incrementar la eficiencia de la publicidad responsable... La falsa distinción entre la publicidad de imagen y la publicidad al menudeo se deteriorará, para luego desaparecer, y como cada anuncio, cada *placement* de producto, toda editorial podrá estar unida a las transacciones”.

Con esa promesa dirigiéndolos, los CMO (y sus colegas en cada nivel de las organizaciones de marketing) ya no estarán satisfechos con campañas que sólo crean conciencia o consideración. Quieren campañas que lleven a la acción. Cada vez más, insistirán en el análisis y la perspectiva que puedan confirmar la influencia de un anuncio en la preferencia, compras y lealtad del consumidor. Presionarán a las agencias de publicidad y compañías de medios para ir más allá de los parámetros de alcance y frecuencia hacia una evidencia más tangible y cuantificable de rendimiento en la inversión de marketing. Los profesionales de marketing ya no preguntarán: “¿Cuál es el costo de los GRP que estoy comprando?” En vez de eso, quieren saber “cuántos registros en línea generó ese anuncio... y cuántos se convirtieron en *leads* o ventas reales”.

Los Súper CMO también están empujando hacia la innovación de la publicidad. No están conformes con esperar a que sus vendedores satisfagan sus necesidades. En vez de eso, constantemente crean nuevas capacidades, tanto a nivel interno como por medio de la creación de



nuevas constelaciones de relaciones con compañías de medios y otros especialistas en servicios de marketing.

Tome el Tremor, de Procter & Gamble, una unidad interna de marketing “boca-a-boca” que fomenta la prueba y consideración de marca por medio de una red digital de cerca de 250 000 jóvenes iniciadores de modas. Las comunidades interactivas como Tremor acceden al poder de los “consumidores alfa” (iniciadores de modas y “primeros adoptantes”) para crear múltiples beneficios para los profesionales. Los sitios corren la voz sobre nuevos productos al llegar a los influyentes claves; evitan los medios tradicionales para conectarse con los segmentos difíciles de comprometer (como los jóvenes multitarea); comunican mensajes de marca de forma que los consumidores los interpreten como más auténticos; y entregan perspectivas más profundas (con mayor frecuencia patentadas) del consumidor. Y ellos, también, pueden convertirse en activos generadores de ingresos por su propio derecho. Compañías de primer orden como Coca-Cola, Toyota y EMI reportaron haber “rentado” Tremor como parte de sus propios esfuerzos de marketing enfocados en la juventud.

## DÓNDE ESTUVIMOS... Y HACIA DÓNDE VAMOS

Desafortunadamente, los nuevos Súper CMO son todavía más la excepción que la regla. Para comprender por completo las formas en las cuales los equipos de marketing cambiarán durante los próximos años, primero necesitamos mirar hacia atrás, a la era del marketing que siguió a la popularización de la televisión.

La televisión comercial apareció en la mayor parte de Estados Unidos y Europa en 1954. Desde entonces, la mayoría de las carreras de marketing han seguido caminos trillados. Los recién graduados uni-



versitarios en artes liberales o con títulos de pasantes en negocios entrenaron por cinco o seis años con una de las compañías más importantes, como Procter & Gamble, Unilever o Coca-Cola. Ganaron una amplia experiencia de marketing *cross-category*, con frecuencia en un contexto internacional. Al trabajar con agencias de publicidad externas, promovieron sus productos y servicios a través de medios de comunicación masiva en un campo de juego establecido en donde todos los competidores tenían el mismo acceso y en gran medida con base en una investigación publicada, la cual, por un precio, también estaba a disposición de todos.

En el curso de este trabajo, los ambiciosos y talentosos profesionales de marketing aprendieron a escoger e integrar agencias externas a sus equipos, para interpretar las perspectivas del consumidor a partir de estudios de investigación de mercado, y, usando esas perspectivas, para influir en la televisión, radio, medios impresos y programas promocionales a fin de construir una marca. Ya experimentados, en sus treinta se convirtieron en directores de marca. En sus cuarenta, se volvieron gerentes generales, o se inclinaron por el “lado de la agencia”. Este camino genérico de carrera estableció un patrón a nivel industrial: una preparación especializada para una función con argumentos familiares y un guión muy trillado.

Fue una trayectoria de carrera que atrajo a gente con energía y compromiso, así como un fuerte enfoque en acción, resultados y logros. Pero, para la mayoría, no atrajo o fomentó a los pensadores abstractos. Los profesionales del marketing del siglo XX tendieron a preferir el detalle y la estructura de lo ya intentado y verdadero a las ambigüedades e incertidumbres de lo nuevo. Querían, y sabían cómo, conseguir que se hicieran las cosas, y su objetivo era *manufacturar* el marketing con la misma eficiencia y uniformidad con las que sus compañías manufacturaban los artículos.



Durante todo este tiempo, la televisión y la dirección de la marca ejercieron dominio sobre la teoría y práctica del marketing. Todo se basaba en una combinación acertada de publicidad de medios, correo directo y promociones, actividades supervisadas por directores capacitados para analizar y tomar decisiones sobre medidas de magnitud (es decir, el tamaño de la audiencia alcanzada). Estos directores fueron ayudados por una serie de hábiles contratistas, por turnos, en el arte de la publicidad y la ciencia de la investigación. En la última década, los profesionales más modernos agregaron una pizca de internet, polvos de muestra de productos y un poco de relaciones públicas, pero el modelo básico siguió siendo en su mayor parte el mismo.

Esta serie de habilidades ya no se ajusta al profesional del siglo XXI. En la actualidad, ellos necesitan saber cómo desarrollar estrategias eficaces de mercado en un mundo en donde las opciones de comunicación crecen exponencialmente. Cuentan con una amplia variedad de nuevas herramientas a su disposición, como video en línea, blogs, televisión interactiva, comunicación móvil y videojuegos, por nombrar sólo algunos, que les permiten hablar con los clientes, aprender de ellos y comercializar para ellos. Pero estas herramientas aún tienen que dominarse. Aquellos que tengan la previsión de experimentar con nuevas plataformas de publicidad y fuentes de perspectiva del consumidor, y los que tengan el *know how* para aumentar esa innovación para convertirla en la mezcla de marketing más poderosa, estarán en la cima.

La nueva generación de profesionales del marketing tendrá que escoger entre invertir en un sitio de descarga de música o una campaña que haga uso de mensajes móviles, o entre ejecutar la generosa compra de una cadena de televisión o patrocinar un nuevo servicio de *video-on-demand*. Y éste es el reto: hasta ahora, nadie sabe realmente cómo tomar todas estas decisiones con éxito consistente.



Determinar la mejor mezcla de marketing para cualquier marca requerirá una gran parte de experimentación, conexiones, innovación, análisis y toma de riesgos, cualidades asociadas más con compañías nuevas y pequeñas empresas que con los grandes profesionales, y otras cualidades que nunca se han fomentado adecuadamente en el recorrido tradicional de carrera de éstos.

Como resultado, las grandes compañías de marketing están comprometidas en una búsqueda mundial de habilidades, perspectiva y poder creativo y analítico combinado necesarios para crear la mayor parte de su nuevo ambiente de publicidad y medios. Explica Carol Kruse, quien se convirtió en la jefa interactiva global de Coca-Cola en el verano de 2007:

Sabemos que existe escasez de talento de marketing interactivo. Estamos buscando en todo el mundo para ver en dónde podemos encontrar talento. En las áreas tecnológicas emergentes, un país puede estar uno o tres años por delante de otro. Y podemos usar a esos expertos para entrenar a los capacitadores o a las otras personas interactivas o liderar programas fuera de una región.

Desde luego, la mayoría de los profesionales del marketing contemporáneos no tiene los recursos globales de Coca-Cola. Tampoco están acostumbrados a formar, producir y supervisar directamente los medios en los cuales colocan la publicidad. Pero estas acciones están entre las habilidades que más se necesitan hoy en día.

Así como Procter & Gamble fue activo en el diseño y desarrollo de las primeras programaciones de televisión, los profesionales del marketing de este periodo publicitario deben crear, imaginar y financiar nuevos tipos de medios interactivos o digitales y otras formas innovadoras del marketing. Éstos trabajan en los bienes para el consumidor y las compañías de servicio, no para proveedores auxiliares. Inventarán nuevos pro-



gramas y formatos que serán para ellos lo que las novelas y series cómicas eran para las generaciones anteriores de profesionales: vehículos convincentes para capturar la atención de los consumidores y construir marcas.

## CÓMO NECESITA CAMBIAR EL MARKETING

La transformación de los medios y la publicidad tienen profundas implicaciones en la forma en la que se organiza el marketing, en las habilidades y actitudes requeridas de los profesionales, y en los tipos de capacitación que necesitarán. Algunos ingredientes claves del nuevo modelo de marketing ya se están volviendo claros.

### **Más sentido común de medios y un análisis más sólido**

En un mundo con muchas más opciones de publicidad, los profesionales necesitan comprender la forma en que los diferentes medios, en especial los digitales, pueden comunicar sus mensajes de marca a los consumidores. Con medios que surgen y cambian con tanta rapidez, no pueden simplemente confiar en el consejo de la agencia; necesitan saber cómo elaborar las respuestas correctas y cuándo desafiar a sus socios. Al mismo tiempo, deben expandir y perfeccionar sus enfoques en el análisis del ROI, el parámetro de marca y el marketing mix que se modela para tomar toda la ventaja de los datos y perspectivas disponibles de los medios digitales.

### **Incremento del espíritu emprendedor e innovación en publicidad**

Los profesionales ya no pueden seleccionar y comprar instrumentos probados: deben prever, formar y desarrollar nuevas herramientas para crear conexiones más eficaces con el consumidor. Esto demanda



apertura a la experimentación, inclinación hacia la innovación y capacidad para dirigir la innovación funcional en publicidad y marketing como nunca antes.

## Habilidades de integración para administrar redes más complejas de socios

Para desarrollar, entregar y promover las nuevas formas emergentes de marketing y publicidad, los profesionales del marketing necesitan repensar y reconfigurar sus relaciones con una gama más amplia de socios, agencias, compañías de medios, “proveedores” especializados y asesores para asegurarse de que obtienen las mejores ideas y maximizar su producción total. También deben incrementar la inversión en sus propias operaciones creativas, planeación de medios, perspectiva del consumidor y otras operaciones habituales. Habrá algo adicional para los profesionales que sepan cómo organizar un equipo fluido tanto con viejos participantes (agencias de publicidad que se acerquen a la publicidad) como con nuevos (como los especialistas en medios interactivos y digitales).

Seguimos planeando con base en campañas, buscando ganancias de corto plazo, usando sistemas de medición que no funcionan. Las verdaderas preguntas hoy tratan sobre cómo podemos desarrollar procesos horizontales de integración y sistemas que trabajen por medio de disciplinas, no sólo a través de formatos de comunicación. Necesitamos nuevos conceptos y nuevos enfoques, no sólo repeticiones de lo que hemos estado haciendo los pasados 75 años.

—Don E. Schultz, profesor emérito,  
Integrated Marketing Communications,  
Medill School of Journalism,  
Northwestern University.



## Enfoques de inversión más eficaces

La experimentación es clave para aprender, pero, con frecuencia, el enfoque de los “mil puntos de luz” para la innovación genera la tiranía de las iniciativas pequeñas. Los profesionales deben recibir nuevas oportunidades de marketing y publicidad en formas que creen tanto una mayor eficacia como una creciente velocidad para el mercado y es- calar. En la práctica, esto puede significar controlar fondos de inver- sión desde el centro o establecer prioridades claras de marketing a nivel de portafolio (por ejemplo, video en línea y redes sociales) y lo- grar que las unidades comerciales compartan activos e infraestructura y aprendan.

## Compromiso con las mejores prácticas de “búsqueda y reapiación”

Los profesionales deben aprender a capturar todos los beneficios de la “multimarca” y los portafolios globales. Deben definir rigurosamente los factores claves de éxito de las campañas de alto efecto y transferir ese conocimiento con eficacia a las marcas o geografías en la búsqueda de velocidad y eficiencia en un mundo siempre listo. Los requisitos fundamentales: un vocabulario común de marketing y una serie de parámetros de rendimiento, una apertura intelectual para compartir tanto estrategias como resultados (tanto éxitos como fracasos), y la in- fraestructura y herramientas para comunicar las mejores prácticas a través de las marcas.

## Capacidad para educar a los socios comerciales y otros elementos interesados

Mientras realizan cambios fundamentales a sus esfuerzos de marketing y publicidad, deben obtener de forma proactiva el respaldo de sus so- cios comerciales y otros interesados o se arriesgan a perder su apoyo.



## ILUSTRACIÓN 1-2 ¿CUÁLES NUEVAS HABILIDADES REQUIERE EL MARKETING?



Fuente: ANA/Booz Allen Analysis

Algunos socios comerciales pueden no tomar en serio los esfuerzos de una marca a menos que estén respaldadas por una campaña importante de televisión. Otros pueden no ver de qué forma el gasto en las plataformas no tradicionales (por ejemplo, la digital, oral, PR y parecidas) representan éxito para sus negocios. Los profesionales deben compartir explícita y activamente sus perspectivas sobre cómo el uso de medios de consumidores afecta la afinidad por la marca y, al final de cuentas, las ventas.

En la ilustración 1-2, las respuestas a una encuesta continua de profesionales de marketing realizada por la Association of National Advertisers y Booz Allen Hamilton mostraron una brecha en las habilidades percibidas. Las dos categorías principales, en particular, se enfocan en usar el análisis y la perspectiva del consumidor para mejorar la eficacia del marketing: la gran serie faltante de habilidades para el futuro.



La necesidad de habilidades de análisis, así como de la capacidad para obtener una perspectiva del cliente a partir de la información de mercado, será en particular importante. En la década de los sesenta, la leyenda de la publicidad Bill Bernbach declaró con desdén que “la publicidad es fundamentalmente persuasión, y sucede que la persuasión no es una ciencia, sino un arte”. En la actualidad, muchos profesionales de marketing todavía expresan desdén por la idea de que la publicidad es una ciencia más que un arte. Les preocupa que sus sucesores sean primos de los doctores en matemáticas que han poblado en gran parte los bancos de inversión y la industria de servicios financieros. Eso no ocurrirá de la misma forma. Pero el desdén actual será remplazado por una comprensión más completa del matrimonio del arte con los algoritmos.

La explosiva disponibilidad de los datos del consumidor impulsados digitalmente ha transformado el marketing en una nueva aplicación fronteriza de las matemáticas comerciales. No sorprende que las dos terceras partes de nuestros profesionales del marketing más experimentados crean que su mayor necesidad es desarrollar habilidades sobre la perspectiva del consumidor y el análisis del rendimiento de la inversión. Así como las matemáticas revolucionaron las finanzas, éstas están revigorizando el marketing, mientras nuevos modelos y algoritmos extraen valor de las bases de datos de consumidores y negocios, lo que permite lograr un objetivo más preciso de mensajes para cada consumidor. Los profesionales serán cada vez más requeridos para tomar decisiones que reflejen un amplio sentido común de marketing y una íntima conciencia de la posición actual del producto o servicio en el mercado. Una de las habilidades claves de los nuevos profesionales será la capacidad para unir la fluidez de las altas matemáticas y de los modelos de cómputo con la facilidad y creatividad del marketing. El marketing de motor de búsqueda (el



desarrollo de un mejor posicionamiento del motor de búsqueda de los sitios Web promocionales), por ejemplo, es sólo uno de los ejemplos más visibles de los nuevos campos de experiencia que se han convertido en componentes críticos para los profesionales, agencias y compañías de medios.

Los que han desarrollado estas habilidades y llegado a dichos parámetros ya están superando a sus rivales. Estos líderes no sólo son potencias de la internet como Google y Yahoo!; incluyen a innovadores expertos en contabilidad, menudeo y finanzas, así como en otras industrias.

Mientras tanto, la importancia otorgada a la integración de la nueva cadena de valor de marketing no desaparecerá. En el corto plazo, esto refleja una desilusión con la fragmentación que caracteriza el mundo del marketing. Tras décadas de estabilidad y crecimiento, el marketing se había subdividido en especialidades cada vez más finas, hasta ahora que las veloces compañías de bienes para el consumidor organizan una red de proveedores que incluyen agencias de publicidad, agencias de compra, especialistas creativos, firmas de correo directo y toda clase de investigadores de mercado. Esta especialización no sólo ha agregado receptividad al sistema de servicios de marketing, sino que también ha añadido muchas capas de complejidad.

En el largo plazo, el llamado por la integración refleja la evolución del ambiente comercial mundial. Las pequeñas y grandes compañías cada vez más emplearán proveedores internacionales de marketing, con frecuencia dispersos en varios continentes. Tomarán decisiones de compra de medios en los mercados locales en cualquier parte del mundo. Supervisar una empresa de enorme extensión requerida para el marketing global ya es una habilidad central para cientos de miles de hombres y mujeres que actualmente llevan a cabo funciones en la dirección de marketing.



Algunos gigantes del mundo del marketing han sido los primeros en mirar más allá del sistema actual para crear nuevos vehículos de cadenas de oferta más integradas de marketing. Los minoristas fuertes ofrecen buenos ejemplos. Son recién llegados a las líneas frontales de marca, que confieren mucho menos al sistema tradicional de marketing. Encontraron natural hacer gran parte de su marketing por ellos mismos. Por ejemplo, Tesco evitó entrar en contacto con grandes sectores de la industria de servicios convencionales de marketing en el Reino Unido. Retomó su investigación de mercado y capacidad de análisis, lo cual antes llevaba a cabo una firma independiente. Otros minoristas están reinventando los medios en el punto de venta. Wal-Mart, por ejemplo, ha hecho una gran inversión en los televisores en las tiendas, usando el video para crear una conexión potencialmente poderosa con la experiencia de compra del consumidor y con el momento de “compra”.

Sin embargo, en los equipos tradicionales de marketing, todavía domina la mentalidad orientada a la acción dirigida por la autoridad. Esto, también, cambiará. De hecho, con mucha frecuencia saca las disposiciones más innovadores, junto con la exploración y experimentación que conllevan. A medida que evolucione la agenda estratégica de los profesionales, las perspectivas creativas y comerciales del sistema jugarán un mayor papel en la composición del equipo a fin de que las compañías puedan husmear en toda la cadena de valor para imaginar y experimentar con nuevas formas de operación. Cuando los equipos de marketing ganen diversidad y equilibrio, la administración del equipo, tanto a nivel interno como externo, se integrará más con la eficacia de la publicidad y el marketing.

Esto puede sugerir que los externos, en forma de pequeñas nuevas compañías empresariales, estén en mejor posición para derribar y reconstruir eficazmente el ecosistema de medios y marketing. Pero la



realidad es que los grandes profesionales de productos, ya sean para automóviles, bienes para el consumidor, tecnología, servicios financieros, telecomunicaciones o viajes, y los minoristas más grandes probablemente serán los líderes que reinventen el modelo del marketing del siglo XXI. Sólo ellos son lo suficientemente grandes para asumir la responsabilidad sobre el marketing y la publicidad como un todo, y usar sus recursos y tamaño para reformarlos. Su dinero e influencia dirigirán todo el ecosistema de marketing y medios.

Estas empresas también tienen una necesidad directa e imperiosa de que el ecosistema de medios y marketing funcione de manera correcta. Contrario a los proveedores especialistas, ellos no necesitan responder a un solo cliente principal. Esto significa que están menos obligados que otros miembros del sistema y son libres para reensamblar las piezas de formas nuevas e interesantes. Y algunos de los mejores son líderes en el uso de su libertad y poder. Las estrategias más amplias de marketing aplicadas por compañías como Nike, Procter & Gamble, Capital One, GM, Tesco, Johnson & Johnson y Coca-Cola son sintomáticas de la dirección que tomarán los profesionales en todos los sectores industriales y geográficos: perseguirán una agenda de innovación global, orientada al consumidor y rica en análisis.

A los ganadores se les permitirá reformar sus equipos de marketing con su previsión, vigor y determinación antes de que sus competidores lo hagan. Ése es el lugar de inicio para las compañías. Las nuevas épocas necesitan nuevas habilidades y estructuras de equipos que puedan ganar en una era de tecnología, incertidumbre y cambio.

## DEJAR EL PASADO ATRÁS

Los museos son depósitos de historia, y mucho del marketing y publicidad del siglo XX está listo para su consagración y exhibición perma-



## PROSPECTOS PARA TRABAJOS DE MARKETING

Tan sólo en Estados Unidos, 664 000 personas trabajaron en ventas, marketing, publicidad, promociones y relaciones públicas en 2004, el año más reciente para el cual el U.S Bureau of Labor Statistics publicó cifras. La radiodifusión representa otros 327 000 empleos. Las industrias de video y cinematografía contribuyeron con 368 000 más. El Bureau proyectó que los puestos relacionados con marketing aumentarían cerca de 25 por ciento en 2012 y que los puestos relacionados con medios y radiodifusión se incrementarían cerca de 20 por ciento.

Dichas proyecciones inevitablemente reflejan las descripciones laborales de las viejas estructuras de marketing y publicidad. Sin embargo, aun tomando en cuenta los cambios en la industria, estas proyecciones laborales bien pueden ser correctas. El surgimiento de los mercados del consumidor alrededor del mundo, y de las oportunidades en medios digitales, sugieren que en lo futuro se necesitarán miles de profesionales de marketing. La única advertencia: es probable que sus trabajos no se parezcan mucho a los de sus predecesores.

nente. La suerte quiere que, mientras escribimos esto, un nuevo museo de iconos de publicidad se esté preparando para abrir en Kansas City. Será el lugar perfecto para el pato de Aflac, el geco de Geico, el Tigre Toño y el Doughboy de Pillsbury, junto con una selección de celebrados spots de 30 segundos del Supertazón, programas de televisión de audiencia masiva y otras reliquias de una industria que ya dio la vuelta hacia el futuro.



¿Esto significa que el panorama es incierto para los profesionales del marketing tradicionales? Sólo si se rehúsan a cambiar. De hecho, nunca había habido tanto potencial para la innovación o tanto espacio para el crecimiento personal en marketing. (Creativos de publicidad: ¿Piensan que es difícil realizar un comercial de 30 segundos para una cadena de televisión? ¿Qué tal un brillante spot de 5 segundos para el Supertazón del próximo año que entregue resultados medibles antes de que salga la siguiente jugada?)

Lo que parece caótico para algunos es dinámico para los que están dispuestos a aceptar el ambiente “siempre listos”. Y los ganadores, los que trabajan a través del ecosistema de marketing y medios para crear mensajes convincentes para el consumidor y experiencias de marca, están emergiendo. De hecho, su trabajo es más relevante, más interactivo y más orientado a los resultados como nunca antes. El futuro de la publicidad y el marketing también será más emocionante y desafiante, tanto para los profesionales como para los consumidores.



## FUENTES

- *Advertising Age*, 100 Leading National Advertisers, 2005 y 2007.
- Borden, Neil H., *The Economic Effects of Advertising*, Irwin, Chicago, 1942.
- Harter, Gregor, Edward Landry y Andrew Tipping, "The New Complete Marketer", en *strategy + business*, otoño de 2007.
- Hyde, Paul, Edward Landry y Andrew Tipping, "Making the Perfect Marketer", en *strategy + business*, invierno de 2004.
- Rawlinson, Richard, "Beyond Brand Management", en *strategy + business*, verano de 2006.
- Para más recursos e información actualizada, vaya a [www.businessfuture.com](http://www.businessfuture.com)



## MEDIAMORFOSIS: EL CONSUMIDOR AL MANDO

**EXISTE UN** mensaje primordial, simple pero poderoso para todos los ejecutivos de marketing, medios y publicidad: la perspectiva sobre el consumidor es la divisa que vence a todas las demás. Tan sólo en los últimos años, los grandes marketers, sin mencionar las compañías de medios y agencias, se han dado cuenta que las formas en las cuales los consumidores perciben y se conectan con las marcas han cambiado para siempre. Por tanto, sólo los profesionales del marketing con una perspectiva inteligente, trabajadora y procesable podrán conectarse con sus consumidores en el lugar correcto, en el momento adecuado, con el mensaje óptimo.

O, para ponerlo de otra forma: “El poder del consumidor afecta cómo se comercializa, cómo se desarrollan los productos, cómo cambian sus marcos temporales de lanzamiento y



cómo se fija el precio de los productos.” Esa observación proviene de Omid Kordestani, el vicepresidente ejecutivo de ventas globales y desarrollo comercial en Google, Inc.

Desde luego, por largo tiempo las compañías han rendido homenaje al consumidor, y a la importancia del conocimiento íntimo y a la conexión con sus clientes. Pero la mayoría de los profesionales experimentados considerarían que durante las décadas de los medios de comunicación masiva, desde la introducción del radio comercial a principios de la década de los veinte hasta la emisión del primer navegador comercial de la World Wide Web en 1992, la práctica del marketing se enfocaba en gran parte en la venta de productos masivos a audiencias masivas a través de los medios de comunicación masiva. Este panorama inevitablemente significó que los consumidores (incluso los clientes *business-to-business*) se convirtiesen, ante los ojos de los profesionales, en objetos de investigación, sumas de información demográfica sin alma vistos sólo por medio de espejos de instalaciones de grupos focales. Los miembros de un segmento objetivo de marketing, como adolescentes o madres trabajadoras, por ejemplo, pueden tratarse como un solo grupo, con frecuencia ascienden a millones.

Este enfoque se arraigó tanto entre los profesionales que fue en esencia inconsciente. Hizo sus trabajos más fáciles. Sin embargo, también llevó a muchos a reducir a los consumidores a caricaturas, incluso cuando los líderes del marketing con frecuencia, aunque en vano, los reprendían para que *no* lo hicieran. “El consumidor no es un idiota”, escribió la famosa leyenda de la publicidad David Ogilvy, hace 45 años. “Es su esposa”.

Y nadie cuestionó la idea de que debían controlar su interacción con los clientes, sólo porque era difícil ver otra alternativa. Había sólo un número finito de cadenas de televisión, revistas, periódicos y estaciones de radio; por tanto, el “espacio de anaquel” de los medios era limi-



tado, y casi todo lo subsidiaba la publicidad. No existían multas por presionar a la transmisión de comunicaciones para que se enfocaran en las prioridades comerciales del vendedor más que en los intereses reales de los consumidores, ya que éstos no tenían otra opción más que poner atención. ¿En dónde más podían buscar entretenimiento o información, en especial por un costo tan bajo?

Pero ahora, el ambiente de medios ha cambiado de formas tales que colocan el control en las manos de los consumidores, irrevocable y permanentemente. Ésa es la consecuencia natural de tener una miríada de canales externos de comunicación, en la Web y en cualquier parte; una multitud de tecnologías que permiten el salto o incluso un rotundo bloqueo de anuncios; un inmenso número de “proveedores” de contenido amateur y de bajo costo; y una rica variedad de medios portátiles y *on-demand* disponibles en dispositivos que van desde una pantalla plana del tamaño de una pared hasta un iPhone de bolsillo.

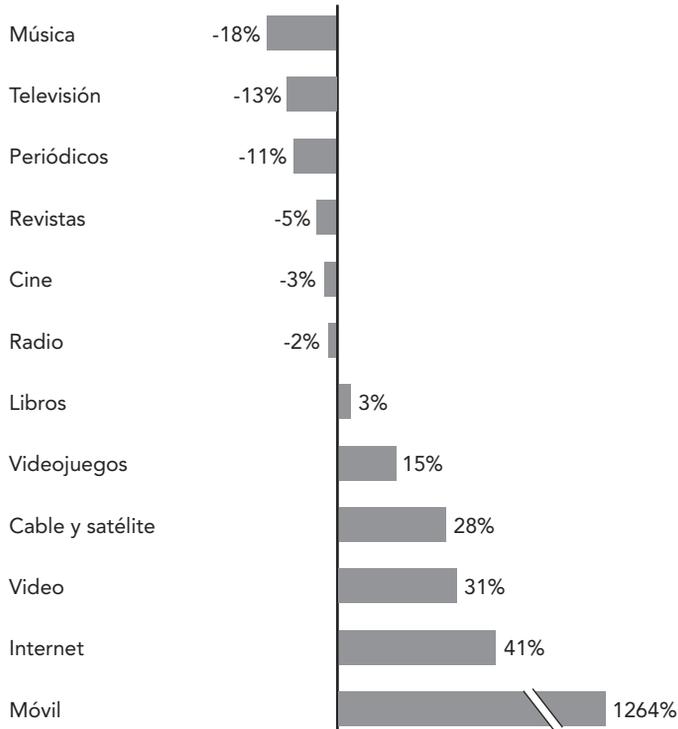
Durante los cinco años que transcurrieron entre 2001 y 2006, los consumidores cambiaron dramáticamente sus hábitos de medios, como se muestra en la ilustración 2-1. Por ejemplo, redujeron más de 10 por ciento la cantidad de tiempo que pasan escuchando música, viendo televisión y leyendo periódicos, a la vez que cuadruplicaron el tiempo que pasan en internet, y multiplicaron por diez la cantidad de tiempo que utilizan dispositivos móviles. Esas tendencias dan al teléfono móvil y a la Web (los cuales por cierto, permitirán a los consumidores tener mucho más control sobre su experiencia de medios), una presencia incluso mayor en las vidas de la mayoría de la gente durante los años venideros.

En el ambiente de medios, los profesionales ya no pueden ganar sólo por medio de intervalos. Los consumidores se han liberado; ya no tienen que sentarse a ver comerciales para obtener el contenido que quieren. Y existe una amplia evidencia de que se están desconectando



## ILUSTRACIÓN 2-1 MIGRACIÓN DE MEDIOS

### CRECIMIENTO EN ESTADOS UNIDOS DEL TIEMPO OCUPADO POR EL CONSUMIDOR CON LOS MEDIOS ENTRE 2001 Y 2006 (HORAS POR AÑO)



Fuente: Veronis Suhler Stevenson, PQ Media, Adams Media Research, Alexander & Associates, Arbitron, Audit Bureau of Circulations, Ball State University Media Design Center, Booz Allen Analysis.

de la publicidad. Estudios realizados por Forrester Research, Yankelovich y otros muestran una amplia adopción de muchos medios, dispositivos de manipulación, DVR, reproductores de música MP3, radios satelitales, *banner blockers* y otros parecidos, específicamente para el propósito del control de la publicidad.

Además, es inusual que actualmente un profesional sea capaz de capturar toda la atención del consumidor a través de sólo un medio. Los



consumidores tienen más medios a su disposición como nunca antes. En una época “siempre lista” de grabadores digitales, video en línea y dispositivos móviles, y con la mayoría de los consumidores jóvenes acostumbrándose a jugar videojuegos, enviar mensajes instantáneos y ver televisión al mismo tiempo, los marketers tienen que asumir que incluso si produjeron un mensaje convincente para una plataforma, es muy probable que la atención del consumidor esté fija en otra. La multitarea de medios es tan frecuente que ha provocado una serie de estudios académicos para medir su efecto en la educación. Como el Kaiser Family Foundation resaltó: “Hace dos décadas, era común ver a un joven leer mientras escuchaba música... Pero la computadora promueve la multitarea [de forma sin precedentes], pues ofrece descansos naturales en el trabajo (tiempos de descarga, etc.) e interrupciones regulares (ventanas de mensajes instantáneos). Por tanto, la juventud de hoy, que ha crecido con las computadoras, es quizá más propensa a la multitarea de medios.”

La televisión retiene una poderosa influencia en las jóvenes audiencias, incluso en la era de la internet; pero no es una influencia tan exclusiva. Ya nadie dedica toda su atención a ver sólo televisión o a leer el periódico. Lo más típico es un adolescente multitarea, sentado frente al televisor, que juega videojuegos, mientras lee una revista y se contacta con un universo de mensajes instantáneos, todo mientras hace la tarea, como se muestra en la ilustración 2-2.

Algunas estadísticas:

- ▶ Mientras ven la televisión, 74 por ciento de las personas lee el periódico y 66 por ciento está en línea.
- ▶ Mientras lee una revista, 59 por ciento de las personas ve televisión.
- ▶ Mientras lee periódicos, 52 por ciento de las personas ve televisión, y 50 por ciento escucha a la radio.



## ILUSTRACIÓN 2-2 CÓMO LLEGAR A UNA AUDIENCIA MULTITAREA



Fotografía por Image Source Black. Cortesía de Getty Images.

“El comercial de 30 segundos ya no es lo que solía ser, debido a que los televidentes ahora hacen múltiples tareas”, dice Cie Nicholson, el CMO de Pepsi-Cola para Norteamérica. “Están en internet y con sus teléfonos celulares al mismo tiempo que están frente a sus televisores. Así que, aunque el número de horas vistas de televisión ha aumentado, la gente ya no observa pasivamente.”

En este nuevo mundo, los viejos modelos de marketing están perdiendo su valor con rapidez, y muchos de ellos ya son obsoletos. Los “consumidores” ya no pueden ser tratados como abstractas estadísticas. Ahora deben ser reconocidos como individuos infinitamente variados con preferencias y acciones medibles. Además, rechazan las



comunicaciones de información, entretenimiento y marketing que encuentran irrelevantes, y ejercitan su opción de escoger aquellos medios que les dan más de lo que *ellos* quieren: una mayor personalización, relevancia e interactividad. Esto los hace un tipo por completo diferente de objetivo de publicidad. Ya no son pasivos y convenientemente disponibles; en vez de eso, son selectivos, escépticos y exigentes. El poder en la relación del marketing ha cambiado hacia ellos.

Por ello, el doloroso desafío que enfrentan los altos ejecutivos en marketing y medios es reinventar su profesión como un oficio centrado en el consumidor. Mientras que cada vez más consumidores ignoran (y activamente evitan) la publicidad de mercancía, *el compromiso*, *la relevancia* y los *resultados* se han convertido en el foco de la energía y creatividad del marketing. Si David Ogilvy aún estuviera vivo, sin duda diría: “El consumidor no es un idiota; es su jefe.”

## DE LAS IMPRESIONES A LA RELEVANCIA

Debido a que el consumidor es el nuevo jefe en el mercado de medios, la perspectiva de su comportamiento y preferencias —la perspectiva que puede hacer relevante a la publicidad—, ha adquirido demasiada importancia a nivel de estrategia como para depender de los métodos de investigación del pasado. Los métodos mecánicos de investigación de mercado de la era del mercado masivo y las perspectivas generales genéricas que ofrecen las terceras partes proveedoras de investigación publicada a los directores de marca simplemente ya no son suficientes. En vez de eso, poco a poco, los marketers exitosos están construyendo sus propios depósitos de perspectivas del consumidor, al encontrar formas sistemáticas de informar su criterio por medio



de una exposición sostenida y ampliada sobre lo que los consumidores piensan, experimentan y se dicen unos a otros.

Las primeras compañías que tienen que lidiar con esta nueva realidad son algunas fábricas de productos para el consumidor con mayor visión de futuro, que están imponiendo el ritmo para el cambio, comenzando con sus propias prácticas. “Nuestra gente evoluciona junto con el cambiante modelo de medios”, dice Nicholson, de PepsiCo. “Ahora hacemos mucho más trabajo de bases. Siempre hemos hecho muestreo, pero cuando compramos SoBe beverages en 2001, logramos una tremenda experiencia en esa área. También hemos ganado en complejidad en la arena digital y en el marketing del cliente, y nuestras habilidades de innovación también han mejorado.”

En un mundo “siempre listo” en el cual el uso de medios está migrando hacia lo digital, la publicidad puede saltarse o bloquearse y el contenido puede ser consumido por demanda, los profesionales tienen que encontrar nuevas maneras de distinguir entre los aspectos del comportamiento del consumidor que permanecerán igual y los que cambiarán. Muchos están recurriendo a la observación directa y al contacto con los consumidores.

Por ejemplo, en Yahoo!, los altos ejecutivos van a los laboratorios internos una vez al mes para entrevistar directamente a los consumidores. “Quiero continuar creando empatía”, dijo Cammie Dunaway, durante su ejercicio como CMO de Yahoo!, “con lo que los consumidores experimentan y crear reconocimiento por el valor de hablar con ellos”. (Dunaway se fue desde entonces para convertirse en vicepresidenta ejecutiva de ventas y marketing de Nintendo of America). Entre los descubrimientos encontró que en muchos casos, los usuarios en línea no ponen atención a las últimas y más grandes características que ofrecen los ingenieros de la compañía. De hecho, encuentran esas características innecesarias o incluso frustrantes. Esta actitud, desde



luego, ha sido un problema recurrente en muchas compañías tecnológicas. Sin embargo, hoy en día, si las empresas pueden dialogar con los consumidores sobre sus necesidades y preferencias, esas dificultades pueden evitarse.

Cuando se den cuenta del valor de tener la perspectiva más informada del consumidor, los profesionales, agencias y compañías de medios se enfrascarán en una feroz competencia por esta ventaja. Por el momento, ellos han establecido una ventaja significativa tanto sobre las compañías de medios como sobre las agencias de publicidad en este juego crucial. En los últimos años, los marketers han hecho inversiones masivas en nuevas técnicas de investigación, marketing de base de datos y manejo de relaciones con el cliente. También han expandido su participación en los medios digitales, marketing en tiendas, marketing “boca-a-boca”, y marketing experimental, herramientas poderosas que no sólo son elementos claves para el mix de marketing y de medios de alto impacto del mañana, sino también vehículos de una importancia fundamental para generar una perspectiva del consumidor.

La perspectiva profunda de mercado, quiénes son los consumidores, qué quieren y lo que en verdad comprarán, no se puede alcanzar en

La tecnología permite a los profesionales dar a los consumidores una voz. Y ése es un cambio dramático y poderoso, siempre y cuando se preste atención a lo que los clientes dicen. En él [siglo XX], hicimos un marketing de monólogo. Hicimos la mayoría, si no es que todo, de la plática. Y esperamos que el consumidor escuchara. Ahora, en el siglo XXI, nos hemos movido hacia el diálogo. Los consumidores quieren ser escuchados. De hecho, ya no tolerarán no ser escuchados.

— John Hayes, CMO,  
American Express



escala a partir de las fuentes tradicionales de investigación de audiencia y mercado. Pero *pueden* descubrirse en los medios digitales, en donde pueden escuchar con mayor facilidad lo que sus consumidores dicen y hacen cada día. Para ellos, los medios digitales han creado muchas nuevas oportunidades para escuchar la voz de su consumidor. Los motores de búsqueda, las redes sociales, los blogs, los intercambios de video, los sitios de comercio, los destinos de contenido, los juegos y otros medios interactivos se están posicionando para convertirse en nuevas fuentes valiosas de perspectiva del consumidor. En efecto, el reto más difícil no es desarrollar esos canales, sino saber cómo priorizarlos: determinar cuál ofrece en verdad una línea de visión única de lo que el consumidor necesita en oposición con sólo agregar más ruido.

## DATOS Y PUNTOS DE CONTACTO EN TODOS LADOS

¿Por qué, para los profesionales, la experiencia digital es una fuente tan atractiva de perspectiva del consumidor? Debido a la capacidad expandida de capturar información medible casi adonde sea que vayan los consumidores. Una vez que se resuelvan los problemas que incluyen el acceso a la información y privacidad, los registros de clics en sitios Web y la información capturada en los *cookies* (archivos de registro que se mantienen en el navegador Web de una computadora) pueden ofrecer a los profesionales el equivalente electrónico de huellas digitales para rastrear cada aspecto de la experiencia en línea de un consumidor. Esas huellas digitales incluyen registros de sitios visitados, videos observados o enviados a amigos, temas buscados y productos recomendados o, aún mejor, comprados. Cuando estos datos se combinan con la información “opcional” voluntaria que los consumidores brindan sobre ellos mismos, el resultado es un rico perfil del consumidor que



puede usarse para informar mejor cada aspecto del marketing. Igual de importante, la información *clickstream* es de dos vías y sirve, por primera vez, como un censo de la actividad real del consumidor, que es mucho más valioso que las proyecciones derivadas de muestras del uso de los medios análogos.

En los medios tradicionales, un anunciante compra una audiencia con base en una *estimación* de la forma en que se crean muchas impresiones entre una demografía particular, como el número de personas entre 18 y 49 años que ven la serie *Héroes*, de NBC. Ese número, en cambio, es reflejado en una etiqueta de precios de impresiones de costo por millar (CPM, *cost per thousand*, por sus siglas en inglés). En los medios en línea, de forma similar, compran inventario basándose en el mismo modelo CPM. Pero también pueden satisfacer su sed de responsabilidad al pagar con base en medidas que están directamente relacionadas con la actividad real del consumidor. Pueden comprar costo por clic (CPC, *cost per clic*, por sus siglas en inglés), en donde el valor se basa en cuántas veces los consumidores hacen clic en un anuncio, o costo por acción (CPA, *cost per action*, por sus siglas en inglés), en donde el valor se basa en las ventas, registros o cualquier otra acción que al profesional le importa especificar.

Además, los profesionales en línea cada vez más pueden colocar y comprar su publicidad con base en las perspectivas reales de los intereses del consumidor, más que en las demografías objetivo. Cuando PepsiCo lanzó una campaña digital en 2007 en apoyo de Aquafina Alive, un agua mejorada con vitaminas, concentró su publicidad en aproximadamente 4 000 sitios Web que Pepsi sabía que contenían una alta concentración de consumidores interesados en “estilos de vida sanos”. Este enfoque en los intereses, en oposición al dato demográfico de las “mujeres de lujo”, llevó a un mejoramiento de 300 por ciento por medio del clic. “Nunca hemos podido llegar a este nivel de granulación”,



comentó John Vail, director del grupo de marketing interactivo de Pepsi, para el *Wall Street Journal*.

La disponibilidad de datos cada vez más finos puede, desde luego, ser sobrecogedora. Los profesionales, compañías de medios y agencias necesitarán aprender a analizar la marca y el valor de la creación de relaciones de diferentes ocasiones de uso. Éstos son los *puntos de contacto*, las plataformas de medios en donde los consumidores se conectan con las marcas.

El punto de inicio para determinar los puntos de contacto más importantes es trazar mapas del comportamiento de medios del consumidor objetivo. Estos diagramas se compilan por medio de un análisis detallado de segmentos claves del consumidor. El análisis resalta dónde y cuándo los individuos entran en contacto con los medios o entretenimiento: en casa, en el trabajo o en el trayecto hacia cualquiera de ellos. Los mapas revelan cuáles plataformas (televisión, teléfonos móviles, iPod, PDA), medios (programas de televisión, blogs, videojuegos, redes sociales, mensajes instantáneos) y marcas son preferidos. También rastrean las ocasiones (después de la escuela, fines de semana, trayectos matutinos) y frecuencia de cada una de estas actividades. Muchos van un paso más allá y vinculan estas perspectivas con puntos de contacto que no son de medios, como hábitos de compra o experiencias con el servicio al cliente. Estos mapas se utilizan para determinar en dónde existen las mejores oportunidades para crear una conexión de marca que sea relevante y que puedan afectar el comportamiento del consumidor.

El proceso de trazado de puntos de contacto después se replica a través de diferentes segmentos y marcas objetivos. Por ejemplo, las personas que apenas conocen una marca pueden tener un punto de contacto, quizá por medio de una visita a un minorista local. Los fieles a la marca pueden tener otro; es decir, pueden estar revisando con regularidad un foro en línea. Los usuarios habituales de los productos de



un competidor pueden tener un tercero, como una recomendación oral de amigos o, de regreso a los fundamentos básicos, una campaña en una cadena de televisión. Las perspectivas generadas del trazo de puntos de contacto permiten a los profesionales pensar con más eficacia sobre diferentes segmentos del consumidor, a fin de determinar si la publicidad debe ser entretenida o informativa, y para identificar cuáles plataformas de medios pueden mover más eficazmente a los consumidores de la notoriedad a la compra.

JPMorgan Chase usó una perspectiva basada en un punto de contacto en 2006 cuando escogió Facebook, el popular sitio Web de servicios sociales, para introducir una nueva tarjeta de crédito llamada +1 para estudiantes universitarios. “Sentimos que Facebook sería un buen socio para nosotros, ya que cuentan con una fuerte credibilidad en el mundo de los estudiantes”, explicó Sangeeta Prasad, quien supervisa la marca para Chase Card Services. “Los estudiantes no ven en general a los emisores de tarjetas de crédito o instituciones financieras como instituciones que cumplen con sus necesidades.” Chase promovió la tarjeta con un grupo patrocinado por Facebook que atrajo a cerca de 34 000 miembros en un año. “Esto pone [a ese grupo de Facebook] en los niveles más altos de los cerca de 190 grupos ‘patrocinados’, en compañía de American Tagle y el Dave Matthews Band Summer Tour”, reportó el *New York Times*. La ilustración 2-3 muestra cómo esta página de Facebook basada en una investigación de punto de contacto creó un marketing relevante para la tarjeta de crédito. La relevancia se creó por la presencia de Facebook y por la restricción de la membresía del grupo a estudiantes universitarios. A medida que Chase y otras compañías ganen experiencia con las redes sociales, el contenido, apariencia y sensación de los sitios incrementarán su nivel de sofisticación en contenido, en presencia y sentimiento, así como su capacidad para rastrear y analizar el comportamiento del consumidor.



## ILUSTRACIÓN 2-3 EL GRUPO FACEBOOK DE CHASE



Facebook es una marca registrada de Facebook, Inc.

La habilidad de usar medios en línea para *saber* qué será relevante para los consumidores, más que *adivinar*, representa un cambio de paradigma significativo en marketing. Puede ser el antídoto para la pérdida de control que mucha gente de los medios, publicidad y marketing siente actualmente. Los marketers nunca más dominarán a los consumidores de la forma en que una vez lo hicieron. Pero pueden usar este análisis más profundo e informado conducido por la información para convertirse en socios de sus consumidores. Por tanto, pueden crear los tipos de experiencias de publicidad y medios que fortalecerán sus marcas a largo plazo.

## UNA MEJOR VISIÓN DEL CONSUMIDOR

Con más puntos de contacto, datos granulares y perspectiva, los profesionales tienen más oportunidades que nunca de escuchar y res-



## EMPATAR MENSAJES CON LOS MEDIOS

Naturalmente, las perspectivas profundas de los consumidores llevan a un mix de medios más sofisticado. Los profesionales se están dando cuenta de que incluso si la elección del medio no es todo el mensaje, es una parte integral de éste. Aquí hay algunas formas en las cuales los diferentes medios respaldan la variación de objetivos de marketing:

- **Comunicar beneficios funcionales o emocionales.** El contenido de video (televisión o digital) puede contar una historia que dé vida a una marca a nivel visual y genere notoriedad.
- **Entregar información de la marca y el producto.** Los canales impresos y en línea crean oportunidades únicas para ir más profundo con los consumidores, generando un conocimiento más pleno sobre campos que van desde el mejoramiento del hogar hasta los productos farmacéuticos, fortaleciendo la credibilidad de la marca, y al final de cuentas, creando defensa y lealtad hacia ella.
- **Dirigir compras y pruebas.** La promoción del menudeo, la colocación en anaqueles, la presentación, el muestreo y los medios en tienda pueden cambiar las mentes de los consumidores, en el lugar y momento que estén listos para comprar.
- **Conectarse con el exterior.** Los medios externos basados en otros lugares pueden capturar la atención de los consumidores fuera de casa, llegando a ellos en ambientes menos abarrotados de medios.
- **Crear una experiencia de marca.** El marketing experimental crea un ambiente que permite a una marca conectarse directamente con los intereses y pasiones del consumidor por medio de eventos del mundo real y experiencias en línea.



ponder a los consumidores de una manera informada, integrada y relevante. Procter & Gamble fue una de las primeras compañías grandes en darse cuenta de esta oportunidad y en reorientarse hacia el cliente. Los profesionales de P&G aprendieron a hablar *con* los clientes, en vez de hablarles *a* ellos. La compañía, en cambio, desarrolló un modelo de persuasión basado en la comprensión del consumidor, la relevancia de la publicidad y la atracción magnética, con lo cual creó el tipo de marketing que atraería naturalmente a la gente hacia ella.

“Aprendimos a valorar tanto el corazón como la mente”, dice Jim Stengel, GMO de la compañía. “Por lo general hemos sido una compañía muy racional, que se basa mucho en la información. Esto no es algo que queramos perder. Pero nos volvimos más empáticos, una compañía que escucha tanto como nunca antes.”

Un gran ejemplo es el nuevo enfoque de la compañía en los pañales desechables. Como Stengel apunta, el proceso de aprendizaje para el posicionamiento de mercado no comenzó en la sala de juntas, con anónimos que “aplastan” números, o en grupos focales altamente estructurados, sino en conversaciones abiertas con los consumidores de la compañía. “Pasamos medio día en una de nuestras reuniones trimestrales con la administración superior y madres con mucho sentido de medios. Queríamos que los altos ejecutivos, quienes son inmigrantes digitales, comprendieran la forma en que la gente gasta su tiempo y obtiene su información. Después de cuatro o cinco horas de una experiencia como ésta, no puede regresar y decir, ‘Bueno, vamos a hacer un plan de medios que sea 95 por ciento de televisión’. Piensa las cosas de un modo diferente.”

Este enfoque fue un avance para la compañía que había creado el primer pañal desechable comercialmente exitoso y que, por tanto, inventó la categoría. Por años, la marca se había basado en beneficios



funcionales. “Hay menos traseros húmedos en el mundo debido a nosotros”, explica Stengel. “Y teníamos toda una organización de investigación y desarrollo enfocada en la absorción de fluidos, su velocidad, [su efecto en] la salud de la piel, etc.” Pero tras escuchar con atención a los consumidores, los profesionales se dieron cuenta de que las madres buscaban algo más allá de la contención y la sequedad: buscaban productos que ayudaran a sus bebés a desarrollarse y madurar.

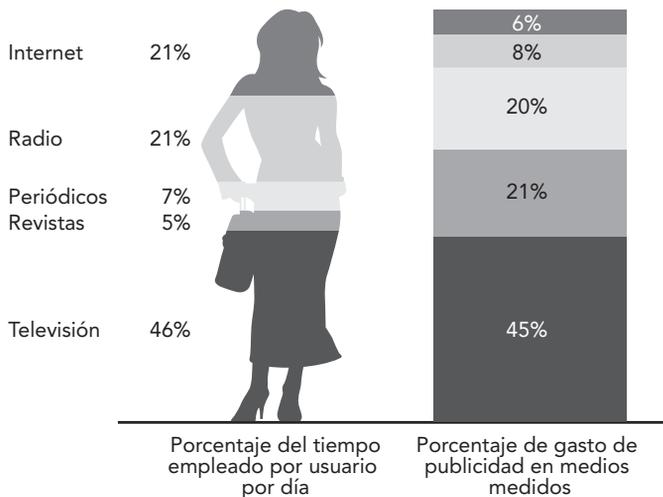
“Eso realmente nos hizo pensar sobre en dónde queríamos estar, y cómo las mamás nos veían. Dijimos: ‘¿Acaso no aspiramos a ser ese líder en el cuidado del bebé, y de verdad hacer una diferencia clave con las mamás y los bebés?’” Cambiar el mensaje de marca de la sequedad al desarrollo del bebé fue una gran empresa, pues apuntaba mucho más allá del departamento de marketing: P&G tenía cientos de personas de investigación y desarrollo y plantas con decenas de millones de dólares invertidos. Todo esto tuvo que adaptarse para cumplir con una nueva serie de necesidades. “Los bebés usan pañales 24/7 por casi tres años”, resalta Stengel. “Debe ser suave y cómodo como la ropa y tener un diseño que vaya de la mano con el desempeño total y la satisfacción del cliente. Todo comienza a cambiar.”

En ocasiones, el mayor obstáculo para asimilar este tipo de perspectiva del cliente es lograr que la organización ponga atención. “En los primeros días”, continúa Stengel, “la gente pensó que estábamos locos. ¿Cómo un pañal podía ayudar al desarrollo del bebé? Pero de hecho, cuando empieza a pensar en ello, comienza a orientar a investigación y desarrollo para que diga: ‘¿Cómo podemos ayudar a los bebés a dormir mejor?’ ¿Por qué estamos preocupados de que el bebé duerma mejor? Porque el sueño es importante para el desarrollo del cerebro. Ayuda a la capacidad para relacionarse. Pensar así, y las decisiones tomadas así, compuestas, tienen un gran efecto en un negocio, y en la forma en que podemos ayudar a mejorar la vida de nuestros consumidores.”



## ILUSTRACIÓN 2-4 LA BRECHA ENTRE EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR Y EL GASTO DEL PROFESIONAL

### PORCENTAJE DE TIEMPO EMPLEADO POR USUARIO VS. PORCENTAJE DE GASTO DE PUBLICIDAD POR MEDIO (2006)



Fuente: *The User Revolution* (Piper Jaffray, 2006); Online Publishers Association.  
El uso del internet se mide sólo en casa.

Este tipo de reevaluación fundamental de un producto es en sí un gran desafío. Ahora considere el reto de crear ese mismo tipo de intimidad profunda del consumidor a través de un portafolio de líneas globales de producto. Es una asignación casi imposible si sólo se utilizan medios análogos e investigación de mercado tradicional. El resultado deseado es alcanzable únicamente cuando la energía de publicidad de una compañía cambia hacia los tipos de mensajes y experiencias comprometidas y relevantes, que hoy se encuentran con más frecuencia en lo digital, que desencadenan el diálogo con el consumidor.

En general, las grandes compañías tardan en reaccionar ante los cambios, y aquí está la prueba: el gasto de publicidad en Estados Unidos todavía no refleja los rituales contemporáneos de medios del consumidor



estadounidense. Mientras los profesionales se ponen a tono con estos nuevos patrones de consumo de medios, se espera que la gráfica que se muestra en la ilustración 2-4 se alinee más de cerca mientras los presupuestos de la publicidad corporativa distribuidos entre los periódicos, transmisión de televisión y revistas se dirigen más hacia el gasto en internet. El balance para ellos y las compañías de medios es que la brecha actual entre el uso en línea (-21 por ciento) y el gasto en línea (-6 a 8 por ciento) es muy grande, en especial dados los avances continuos en la tecnología y objetivos en línea, la creciente disponibilidad de los medios profesionales y del consumidor en línea, la creciente complejidad en línea de los profesionales y consumidores y el potencial para una mayor responsabilidad y ROI de los medios digitales contra las plataformas tradicionales.

En algunos mercados internacionales en donde el uso en línea es especialmente elevado, esta realineación del mix de marketing se produce a una tasa mucho más acelerada. Tome, por ejemplo, al Reino Unido, en donde el medio en línea capturó cerca de 15 por ciento del gasto de todos los medios medidos en 2007 (en comparación con 8 por ciento aproximado en Estados Unidos). Aquí, el Group M, de WPP, pronostica que para finales de 2008, el gasto en línea representará 24.8 por ciento de todo el gasto de publicidad contra un previsto 26.0 por ciento en televisión. Group M anticipa cambios similares en el mix de publicidad en mercados como Suecia y Dinamarca, en donde la televisión y los medios impresos son igualmente vulnerables a los avances de la publicidad en línea.

Aunque existen algunos aspectos únicos en estos mercados (por ejemplo, la notable presencia de grandes transmisoras —como la BBC— disminuye el tamaño de todo el gasto en televisión comercial, y se desvía incluso más hacia los medios impresos que las transmisoras de Estados Unidos), representan lo que puede ocurrir cuando los profe-



## ILUSTRACIÓN 2-5 GASTO DE PUBLICIDAD POR MEDIO EN ESTADOS UNIDOS

(\$)	Gasto de publicidad en Estados Unidos (miles de millones de dólares)	Hogares (millones de dólares)	Gasto de publicidad /Hogares
Promociones	111	112	\$993
Teléfono directo	104	112	\$929
Periódicos	49	56	\$885
Correo directo	60	112	\$537
Televisión	48	109	\$444
Televisión por cable	24	75	\$318
Revistas	24	86	\$279
Internet/en línea	17	75	\$224
Radio	22	110	\$196
Directorio	15	112	\$137
Exteriores	7	112	\$61
Promedio			\$455

**Internet = 224 por casa  
vs. 444 para televisión vs. 885 para periódicos.**

**Nota:** Las promociones incluyen incentivos, productos promocionales, punto de compra, impresión especial, cupones, premiums, licencia promocional, cumplimiento promocional, muestra de producto y marketing en tienda.

**Fuente:** Morgan Stanley, Veronis Schuler Stevenson, eMarketer, Newspaper Association of America, Television Bureau of Advertising, Magazine Publishers of America, Publishers Information Bureau, Interactive Advertising Bureau, National Cable & Telecommunication Association, Radio Advertising Bureau, Outdoor Advertising Association of America, análisis de Booz Allen.

sionales establecen una agenda más agresiva de publicidad y medios; esto es, presionan a sus agencias para crear campañas más innovadoras y trabajan directamente en conjunto con sus socios de medios. Como se muestra en la ilustración 2-5, hoy día el medio en línea en Estados Unidos captura más en una base promedio de hogares que los medios largamente establecidos como la radio, el directorio telefónico y los exteriores, y ha adquirido participación en otros medios, primero en los impresos y ahora, cada vez más, en la televisión. Debido a que alrededor de 8 de cada 10 estadounidenses no se conectan diariamente en línea, no es un salto tan grande esperar que el gasto promedio del medio en línea por hogar (que en la actualidad es de cerca de 455 dólares)



continúe en aumento, en especial dado el potencial para capturar incluso más ganancias a través de participación en los periódicos, revistas, televisión, así como ofertas *below the line* como promociones y correo directo/teléfono, y las transiciones de gastos a lo digital.

## PIONEROS EN LA ESTRATEGIA CENTRADA EN EL CONSUMIDOR

A pesar de las opciones disponibles para los profesionales para llegar a los consumidores, no existe un enfoque dominante para traducir una marca en un mensaje o experiencia convincente. Ello requiere una experimentación incesante y el coraje para estirar, deformar e integrar campañas en los medios tradicionales, los digitales e incluso el menudeo. Este intrincado mosaico de piezas y porciones de marketing contrasta con las explosiones quebradoras de presupuestos del enfoque de lucimiento en televisión del Super Bowl.

De nuevo, Procter & Gamble ejemplifica el pionero exitoso de la era digital. El anunciante más grande del mundo ha hecho ajustes a su mix de marketing para determinar cuáles canales de comunicación funcionan mejor para sus marcas. Estos esfuerzos han sido lo suficientemente promisorios para que el CEO A.G. Lafley pudiese proclamar: “Si retrocede y mira nuestro mix [de marketing] para la mayoría de las marcas importantes, es claro que está cambiando, y está cambiando de los medios medidos de la actividad en tienda, a la internet y a la actividad de prueba.” Además, no está solo: cada vez más gasto en publicidad de productos para el consumidor se destinará al contenido digital, cartas electrónicas, entretenimiento de marca y programas virales/“boca-a-boca”, junto con un mayor enfoque integral en los programas en tiendas.

Desde que lanzó su sitio Web [homemadesimple.com](http://homemadesimple.com) en 2000, ha mostrado algunas de las nuevas formas en las que las compañías de



bienes empacados pueden beneficiarse del ambiente digital. Home Made Simple es para internet lo que las telenovelas son para la televisión: un modelo de lo que puede ocurrir cuando un profesional se convierte en editor digital. El sitio es un destino de marca con una identidad definida (el nombre corporativo de P&G es evidente sólo para quienes lo buscan cuidadosamente), que escala a través de toda una categoría de producto, y que está diseñado para crear un valioso punto de contacto directo con el consumidor. El sitio se enfoca en el portafolio del cuidado del hogar, que contiene marcas como Swiffer, Cascade, Dawn, Tide, Mr. Clean y Febreze. Sus páginas electrónicas están repletas de contenido contextualmente relevante, información del producto, historias de la comunidad, ideas para el hogar (recetas, decoración, tips para almacenar antigüedades, etc.), apuestas, promociones e incluso música del tipo de Diana Krall y Harry Connick, Jr. La ilustración 2-6 muestra el sitio a finales de 2007. Como se puede ver, el sitio es cordial e informativo. Atrae al consumidor objetivo y lo lleva hacia la lealtad a la marca para los productos.

El valor de Home Made Simple va más allá de su presencia en la Web. Para P&G, es un poderoso vehículo de marketing de relación con más de seis millones de suscriptores a correos electrónicos mensuales. Y más recientemente, el sitio en sí se convirtió en una marca multimedia con una presencia semanal en el TLC de Discovery Network.

De forma similar, la página Beinggirl.com es un destino digital para adolescentes que se desarrolló para crear un ambiente relevante en línea para marcas como Secret, CoverGirl, Always y Tampax. De nuevo, el valor de escuchar a los clientes ha pagado suculentos dividendos a P&G. Al inicio, el contenido de Beinggirl era predominantemente educativo, ni emocionante ni divertido. Pero al preguntar a los usuarios del sitio qué tipo de contenido querían, P&G aprendió que la música estaba en un punto importante en su lista. La compañía de



## ILUSTRACIÓN 2-6 HOME MADE SIMPLE: UN PUNTO DE CONTACTO DIGITAL CON EL CLIENTE

**HOME** made simple | simple solutions for easy living

- organizedlife
- celebrateliving
- cleverkitchen
- outsidepleasures
- easydécor

### naturally artistic

Bring pieces of nature inside to create beautiful decorations.

Bringing the outside in is something that many people do when they decorate in their homes. And that often means bringing in live plants and flowers. But here's another way to beautifully and inexpensively bring the outside in: create artistic sculptural arrangements with bare branches for a striking and simple new look.

[send this to a friend](#)

Decorating with branches from your neighborhood is awfully simple and inexpensive, but this look is also very popular. When coupled with a slim glass vase, this is a natural yet modern decorating technique.

#### Refreshing Walk for A Fresh New Look

Start this décor project by going for a walk. Go into your back yard, into a park or just for a walk around the block, keeping your eye out for pieces of wood on the ground. Look for interesting textures and shapes in branches. Sticks that have interesting angles or take unexpected turns are what you want—something that's going to create some visual intrigue.

Wishbones, curls and right angles can be among the pieces that'll look great. Long, strong branches work best, but go for a variety of lengths. Of course, keep in mind where you're going to be putting them in your home.

#### Presentation Ready

Wash your branches with dish liquid and water. Be careful not to strip them clean of their bark. Just clean them enough to remove the dirt and grime on the wood. If you have a hose outside, you may find it easier to clean outdoors than in your sink.



Let the branches dry on a towel. As they're drying, take a look at them and start thinking about how you want to arrange them.

#### Artistic Arrangement

Arrange your branches in a large, glass vase, at least 20 to 30 inches high and 8 to 12 inches wide. It needs to be big enough to support the weight of the branches and keep them from toppling over. Take the largest, heaviest piece and place it in the vase first. This will be the visual anchor of the arrangement. Get it in place first, then arrange all of the other pieces around it.

Add in a few of the smaller, simpler branches until you like how it's starting to look. Take a step back and admire your work. Notice how your eyes follow the lines of the arrangement and adjust the branches to create a balanced and artistic arrangement.

Another, even easier arrangement uses a single branch. Find one beautiful branch, with lovely texture and a whimsical shape, about 30 inches long. Place it in a fishbowl at an angle and you have a graceful and simple sculpture. If using a clear vase, consider adding wooden, glass or stone beads for additional visual interest. This will also add weight and stability to help prevent toppling.

#### Versatile Décor Accessory

Now decide where you're going to put your arrangement. Because the piece is simple and inviting, it should match many of the styles you've already used in your interior décor. This arrangement looks beautiful as a centerpiece, or on a side table or credenza in any

**easydécor**

To receive great articles like this every month, sign up for our FREE Newsletter today!

Home Buzz in the **Home Made Simple Community** at NonJunction

Zucchini salad recipe... jenniferj

Make your own herb garden... amandabrown

[visit the community](#)

**New Bonus Clip!**  
View exclusive clips from our TV show.

[your guide to Home Made Simple TV](#)

**next new available**  
Mr. Clean® now with Febreze® freshness.

[view article](#)

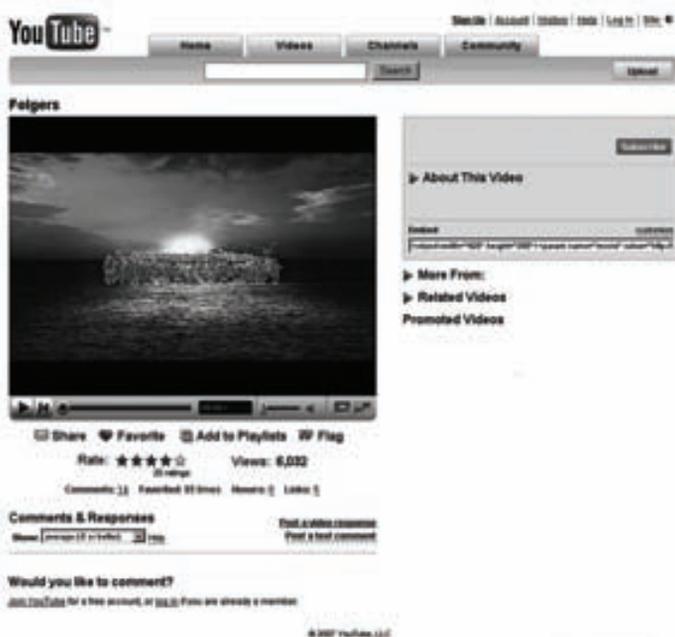
**great giveaways**  
Enter the It Only Takes One Sweepstakes

[view all sweepstakes](#)

**special** some things  
Featured article:



## ILUSTRACIÓN 2-7 TERRENOS PARA EL MARKETING VIRAL



productos para el consumidor reclutó a Sony BMG, que introdujo nuevas ofertas de música al sitio. En la actualidad, Beinggir.com conecta directamente a P&G con cerca de 500 000 adolescentes cada mes.

La creencia de que los pequeños grupos de consumidores altamente motivados pueden convertirse en grandes multiplicadores ha colocado a la compañía al frente del marketing viral y de “boca-a-boca”. Debido a que es difícil vender café a los consumidores jóvenes por conducto de los medios tradicionales, Folgers experimentó con una campaña viral de videoclips distribuidos en sitios Web como *adcritic.com*, *boardsmag.com*, *buzzpatrol.com* y *YouTube.com*. El comercial de Folgers que se muestra en la ilustración 2-7, emitido en 2007, ha creado expectativa en los jóvenes consumidores por medio de marketing viral que opera de manera deliberada en sitios como YouTube. Las unidades



de P&G Tremor (250 000 adolescentes) y Vocalpoint (600 000 mamás) son dos ejemplos adicionales de las habilidades de marketing “boca-a-boca” que la compañía ha desarrollado como alternativas a los medios tradicionales.

¿Qué agregan todos estos diferentes elementos? Para P&G, la respuesta es la reducción de la dependencia en los medios tradicionales. Un resultado adicional es una estrategia multinivel para establecer y fomentar una relación directa con el consumidor. La meta de largo plazo es crear una capacidad de marketing de relación que pueda llegar directamente a 40 y hasta 60 millones de hogares, una escala que hubiera sido inimaginable en el universo del marketing predigital. Además, la flexibilidad de los medios digitales permite realizar más rápidamente la ejecución y ajustes a su publicidad, marketing y promociones, a la vez que genera más retroalimentación y perspectiva granular del consumidor. Hace sólo una década, los hallazgos de los voluminosos grupos focales se sintetizarían y regresarían a otro foro. Actualmente, en los medios digitales los perfeccionamientos de los esfuerzos de marketing pueden realizarse casi en tiempo real. Y las lecciones aprendidas de estas experiencias tienen potencial para comunicar las decisiones a través de muchos elementos de la cadena de valor corporativa: desarrollo de producto, manufactura, distribución por menudeo, y, desde luego, publicidad.

## INVESTIGACIÓN DE MERCADO EN LÍNEA

Estos cambios representan que el futuro del marketing y la publicidad estará fundado en una visión actualizada y en tiempo real de los consumidores. Para prever lo que demandarán los consumidores del siglo XXI, los profesionales aplican nuevas técnicas de investigación y presionan su negocio, agencia y socios de medios para brindar las pers-



pectivas más convincentes posibles de *sus* objetivos específicos de marketing.

Hacia este objetivo, algunos líderes (General Mills, Kraft Foods y Charles Schwab & Co., por nombrar tres) han descubierto que las comunidades privadas en línea, el equivalente de las redes sociales exclusivas, pueden ayudarlos a conectarse más profundamente con sus mejores consumidores. El valor de esta profundidad de conexión radica en que constituye una vía siempre lista hacia la perspectiva del consumidor, un aprendizaje exclusivo del campo e implementaciones más rápidas e interactivas como nunca antes las permitieron los métodos tradicionales de investigación.

“Ahora todo el mundo habla de las comunidades, y por ello la pregunta ya no es ‘¿Debemos tener una?’, sino ‘¿De qué tipo debe ser?’ y ‘¿Cómo podemos diseñarla para en verdad comprometer a los clientes?’”, dice Diane Sean, CEO de Communispace, Inc., una firma de servicios de marketing con base en Watertown, Massachussets, que se especializa en crear comunidades en línea para grandes empresas.

## CONEXIONES SOCIALES: CÓMO FUNCIONAN

Fundada en 1999, Communispace ha creado más de 250 comunidades personalizadas en línea para compañías como Kraft, Hewlett-Packard, Charles Schwab, Hallmark, Unilever, GlaxoSmithKline, Milton Hotels, General Mills, PepsiCo y Capital One. No hace mucho, la compañía estudió el comportamiento de más de 26 500 miembros de más de 66 comunidades privadas en línea para determinar la vitalidad de estos refugios digitales. Aquí están algunos de sus descubrimientos:



- ▶ ***La intimidad genera participación.*** Ochenta y seis por ciento de la gente que se inscribió en comunidades privadas (tamaño promedio: 300 a 500 personas) contribuyó activamente. Colocaron comentarios, comenzaron y se unieron a diálogos, generaron ideas y compartieron fotografías, entre otras actividades. Sólo 14 por ciento se inscribió y “se escondió”. En contraste, la radio se revierte en los sitios Web de redes sociales públicas. Esta disparidad sugiere que mientras más íntimo sea el establecimiento, más participación mostrarán los consumidores y más compromiso podrán esperar los marketers.
- ▶ ***La familiaridad es un conductor poderoso.*** Aunque las tasas de contribución y ocultamiento eran equitativamente consistentes entre los sitios con y sin marca, los primeros tuvieron un mayor volumen de participación.
- ▶ ***Los hombres y mujeres responden diferente.*** Participaron más mujeres que hombres. Pero una vez que los hombres se unieron, participaron con una frecuencia ligeramente mayor, 4.8 contribuciones semanales de los hombres, 4.1 de las mujeres.
- ▶ ***La homogeneidad desencadena la participación.*** Las comunidades conformadas por grupos demográficos específicos mostraron tasas más altas de participación. Los hombres y mujeres participaron más en comunidades de un solo sexo que en comunidades mixtas. Los afroamericanos participaron más en comunidades afroamericanas que en comunidades multirraciales.



Al trabajar con compañías innovadoras de servicios de marketing como Communispace, los profesionales están aprendiendo cómo usar las redes sociales para informar mejor sus esfuerzos de investigación de mercado. En estas pequeñas comunidades digitales protegidas pueden observar y participar en las conversaciones de sus clientes. Comprometen a los participantes con encuestas, hilos de discusión, *brainstorms* y chats sobre temas específicos. Esta visión directa sobre las discusiones de los consumidores revela sus necesidades, gustos y disgustos, y les permite adquirir un conocimiento más profundo del marketing que puede aplicarse a la creación de productos, pruebas de conceptos, desarrollo de menaje e incluso diseño de embalaje y anaqueles.

Las perspectivas derivadas de estos laboratorios digitales ya han ayudado a los grandes profesionales a formar y fortalecer sus estrategias de marca. General Mills aprendió mucho más sobre la compra, medios y preferencias de marca de las mamás de Wal-Mart, un segmento objetivo crítico. Las perspectivas concernientes a la satisfacción y al control de las porciones inspiró a Kraft para crear paquetes de 100 calorías de los snacks favoritos de sus consumidores, los marketers de Schwab detectaron necesidades sin cumplir, probaron la fijación de precios y priorizaron nuevos servicios para el segmento del consumidor de alto valor neto.

En el mundo “siempre listo”, podemos esperar que los profesionales cambien más su gasto en investigación publicada, grupos focales y estudios anuales sobre diálogos continuos con consumidores arraigados en las experiencias diarias. Escuchar y responder a la voz del consumidor de esta forma requiere trabajo en múltiples frentes. Puede significar visitas personales a paradas de camiones, oficinas, tiendas y a los hogares de los clientes. Esto con frecuencia significa invertir en investigación etnográfica. E inevitablemente implica reunir inteligen-



cia de manera más ágil y escalable a través de medios digitales enfocados en el consumidor. También significa que la perspectiva capturada a través de estas interacciones no se archiva en el último cajón del escritorio, sino que influye de manera sustancial en la dirección estratégica establecida por el CMO y otros líderes de marketing.

“No hacemos investigación de mercado. Pasamos tiempo con la gente”, dice Jean-Pierre Petit, quien dirige el negocio de fútbol soccer de Nike en Europa. “Nuestros diseñadores y gente de producto van a los partidos de fútbol soccer, o con los patinadores en línea en Trocadero, para conectarse con los niños. Pueden aprender mucho con sólo observarlos y hablar con ellos.”

Un tipo similar de enfoque centrado en el consumidor ayudó a Volkswagen y a su agencia de publicidad, Crispin Porter + Bogusky, a producir su poderosa publicidad *against-the-grain* para el Jetta 2007 (ilustración 2-8). Esta campaña *safe happens* combinó anuncios basados en televisión y medios digitales para promocionar las características de seguridad del automóvil. Usó una combinación de violencia y realismo creada para golpear al elusivo spot de la Generación Y, los jóvenes de 18 a 27 años que en la actualidad representan uno de los segmentos del consumidor más deseables para los profesionales.

Un ejemplo típico: dos hombres jóvenes, manejando por el camino, debaten sobre el uso de la palabra *como*. Justo cuando uno de ellos dice “Las cosas pasan; las cosas no suceden ‘a medias’”, de repente aparece un automóvil de frente y chocan. Luego, el anuncio los muestra parados junto al coche, ilesos. Uno dice al otro, “Bendito...”, y el comercial termina.

El delicado equilibrio del diálogo nunca hubiese logrado sus propósitos sin confirmación de campo de que no sólo se debía captar la atención de los jóvenes conductores, sino que era necesario conectarse con ellos. Estos anuncios no sólo son tensos, sino que están profunda-



## ILUSTRACIÓN 2-8 LOS CONSUMIDORES QUIEREN TANTO ESTADO DE TENSIÓN NERVIOSA COMO SEGURIDAD



mente informados de la perspectiva del consumidor, desde la abrupta escena que llama la atención hasta el mensaje de seguridad para el realismo del diálogo.

Es el momento preciso para explorar estas nuevas vías de la perspectiva del cliente, debido a que los métodos para reunir y sintetizar dicha perspectiva todavía están en desarrollo. De acuerdo con la investigación conducida en el ecosistema de marketing y publicidad por Booz Allen Hamilton en asociación con la Association of National Advertisers, el Internet Advertising Bureau y la American Association of Advertising Agencies, menos de 25 por ciento de los profesionales cree que tienen el paquete de capacidades para hacerlos “con sentido digital” y que, por tanto, están lo suficientemente equipados para enfrentar los desafíos del mundo siempre listo.

Al mismo tiempo, 80 por ciento de los profesionales reconoce que la importancia de las perspectivas del consumidor ha crecido de forma



dramática en los últimos cinco años, y 60 por ciento de ellos se está moviendo para medir con regularidad los comportamientos del uso de medios como parte de sus esfuerzos para asimilar las perspectivas del consumidor. El CMO de American Express, John Hayes, dice: “El mundo está en medio de una conversación continua. Estar en ella vale mucho, debido a que es ahí donde se crea relevancia, es ahí donde se crea la afinidad por sus productos, y es así como se empieza a vender.”

## LA NUEVA NATURALEZA DEL CONSUMIDOR

Nuevas formas de perspectivas del consumidor llegarán justo a tiempo para conocer a los consumidores del siglo XXI: múltiples generaciones de compradores que, cada día, son más difíciles de comprender, y más de alcanzar, por medio de mecanismos convencionales de marketing. Son tan conscientes de los medios hasta el punto de ser casi inmunes a éstos. Al menos cuatro diferentes generaciones, definidas por un conocimiento demográfico convencional, son relevantes en la era siempre lista, cada una con su propia forma de plantear retos para los profesionales, compañías de medios y agencias:

### Generación Baby Boom

La generación del Baby Boom nació entre finales de los cuarenta y principios de los sesenta, los años de la posguerra. Este grupo, que está actualmente acercándose al retiro, ha dominado el marketing desde sus primeros años, en gran medida debido a su incidencia relativamente grande en Norteamérica y Europa.

En el mercado del consumidor del siglo XXI, los *baby boomers* son la generación análoga, pues su crecimiento se produjo a la sombra de las transmisiones de televisión mientras escuchaban álbumes en discos



de vinilo. Pero también fueron la primera generación en reconocer realmente el poder de los medios digitales masivos: el fundador de Microsoft, Bill Gates, el fundador de Apple Computer, Steve Jobs, y el inventor de la World Wide Web, Tim Berners-Lee son miembros de este grupo (todos nacieron en 1955, un año después de que su población alcanzara su punto culminante). Conocida por ser idealista (algunos dirían sermoneadora, otros obsesionados consigo mismos), esta generación se caracteriza por la tradición de exigir todo de las instituciones a su alrededor mientras se resisten a su dominio.

Una de las ironías de esta generación es que los años *baby boom* marcaron la fijación de la juventud en medios y publicidad que nunca ha desaparecido del todo. Pero eso debe cambiar; tan sólo el creciente número de personas de más de 50 años lo asegurará. Como consumidores siempre voraces e inventivos en el enunciado de sus exigencias, los *boomers* necesitan una vasta variedad de productos y servicios que los ayude a navegar en sus años dorados.

## Generación X

La generación X, también conocida como la generación de “vagos”, la “generación *bof*” y la generación *baby bust*, nació entre el asesinato del presidente de Estados Unidos, John F. Kennedy, y los primeros años del mandato del presidente Ronald Reagan. *Bof*, una palabra francesa que significa “lo que sea”, se adecua a esta generación, cuya visión cínica del mundo se debe a que creció en tiempos económicos difíciles. Numéricamente, este grupo es mucho menor que el de los *baby boomers*; sus años de formación se estiraron desde la crisis petrolera de los setenta hasta la recesión de principios de los noventa.

Los “vagos” fueron los primeros entusiastas del Atari y la primera generación en sumergirse por completo en los videojuegos. Los canales de televisión por cable como MTV y CNN moldearon sus actitudes.



Crecieron frente a la televisión; los “niños de casa” de los setenta son miembros de esta generación. Aun así, no se dejan persuadir fácilmente por cualquier forma de publicidad masiva. Con frecuencia, los “vagos” quieren construir familias más sólidas, pero algunas veces sienten que les faltan los medios emocionales y financieros necesarios para conseguir ese objetivo. Muchos de ellos crecieron con la expectativa de que no podrían vivir tan bien, o con tanta comodidad, como sus padres. Tampoco se sienten necesariamente incluidos en los esfuerzos cada vez más prominentes para obtener la atención de sus contrapartes más jóvenes de la Generación Y.

La generación X fue la primera generación de la PC, una herencia de tecnología práctica que ayuda a explicar por qué sus miembros están al frente del empresariado y de la internet. En la actualidad han comenzado a asumir posiciones de liderazgo en la sociedad, y en muchas instancias, son los conductores principales de la economía digital: sólo piense en Jerry Yang, de Yahoo! En efecto, la “guerra por talento” en muchas industrias es un reflejo del hecho de que los números de esta generación son más pequeños que los de la generación *boomer*.

El escepticismo y pragmatismo de la generación X ya comenzaron a afectar la cultura prevaleciente en muchos países, y lo harán con mayor fuerza cuando sus miembros impongan la propia. Con la generación X en posiciones de influencia, será muy difícil para los marketers tener éxito con pretensiones sin fundamento o mal dirigidas.

## Generación Y

Los miembros de la Generación Y, también conocidos como los Milenarios y los *echo boomers*, son los hijos de los *baby boomers*, lo cual significa que sus números son mucho más grandes que los de sus predecesores de la generación X. Incluye a los más de 60 millones de consumidores estadounidenses que nacieron entre el lanzamiento de MTV



en 1981 y la comercialización de la internet en 1996; también hay cerca de 90 millones de personas de esta edad en Europa y 20 millones en Japón. En este momento, los miembros más viejos de esta generación se mueven hacia la pista adulta de automóviles confiables e hipotecas.

Mientras que la generación X pasó mucho tiempo frente a la televisión, la generación Y es la primera generación que siempre está lista. Son los consumidores de todos los medios imaginables de comunicación: televisión, radio, teléfonos celulares, internet, videojuegos, con frecuencia, muchos al mismo tiempo. No hacen una distinción real entre la televisión por cable y la televisión abierta debido a que nunca han conocido un mundo con ofertas menores que canales de tres dígitos. Y por necesidad prestan atención muy selectivamente. Además, sus primeros años fueron más optimistas que los de la generación X, un producto derivado de sus padres *boomers*, quienes no escatimaron recursos financieros ni elogios emocionales hacia ellos. Todos creen que su contenido es importante, ya sea video o texto, y ansían interactividad, conexión y validación social. La popularidad de las redes sociales es en gran parte atribuible a la necesidad de los Milenarios de sentirse conectados.

Cada nueva generación requiere estrategias de publicidad y medios más complejas, pero la Generación Y es particularmente consciente de ello. “Se dan cuenta de las cosas enseguida”, advierte Cie Nicholson, de PepsiCo. “Y ellos están más en control, en especial cuando se trata de cómo observan y consumen los medios.”

Aunque la Generación Y puede sentirse privilegiada y con poder, también es un grupo que está envejeciendo en una época de inseguridad política y económica. La verdad simple es que, incluso con décadas de experiencia comunicándose con los consumidores jóvenes, los profesionales pueden no saber cuál es su contribución a la Generación Y. Son los primeros consumidores cuyos hábitos han sido modelados por



los medios digitales. Ella ha estado conectada casi desde su nacimiento, no sólo a la PC y la Web, sino a los teléfonos móviles, redes sociales, mensajes instantáneos y videojuegos. Sus integrantes han sido asediados con mensajes de productos en un mix de medios que se actualiza tan pronto surgen tecnologías. Y son compradores volubles. La comunicación instantánea, el uso constante de medios y la demanda individualizada han reducido notablemente los ciclos de vidas de las marcas populares de la generación Y, así como las campañas que las venden.

Venkatesh Kini, vicepresidente de marketing de Coca-Cola en India, ha tenido una experiencia directa en la comercialización del Sprite para la Generación Y, el principal mercado objetivo del refresco. Tras experimentar con varios enfoques, encontró un mensaje ganador en este cínico comentario sobre la superficialidad de la aprobación de la celebridad: “La imagen no es nada. Obedece a tu sed.” La clave para la generación Y, sugiere Kini, es la capacidad para entregar rápidamente una valiosa promesa demostrable. “Está creciendo en una era de gratificación instantánea, en la cual la música, noticias y entretenimiento de cualquier tipo están disponibles casi sin costo, casi al instante y en una variedad ilimitada”, dice. “Eso conduce a una falta extrema de paciencia con cualquier cosa que no atraiga esa necesidad de gratificación instantánea.”

Tampoco los profesionales pueden modificar superficialmente las técnicas tradicionales, como lo hicieron en el pasado, para llegar a este grupo. Al envejecer en el periodo más desconcertante en cuanto a marcas en la historia, los miembros de la generación Y esperan un ataque constante de nuevas marcas y nuevas iteraciones de sus productos favoritos; sus gustos no serán los mismos por mucho tiempo. “Para el momento en que reconozcamos la ola, ya estará cayendo”, agrega Kini.

Los miembros de la generación Y ya demostraron con cuánta rapidez su afinidad por los medios digitales puede servir como catalizador para nuevas categorías de comunicación. Por ejemplo, de acuerdo con



una investigación de la National School Boards Association y Grunwald Associates LLC, 96 por ciento de los estudiantes estadounidenses entre 9 y 17 años que navegan en la red ha usado la tecnología de las redes sociales para conectarse con sus compañeros. Éste es el mundo en donde MySpace fue fundado en 2003 y Facebook en 2004.

Además de migrar rápidamente a nuevas plataformas de medios como las redes sociales, los de la generación Y también tienen la reputación de moverse con facilidad a través de múltiples plataformas. Como resultado, el marketing dirigido a esta cohorte debe estar cada vez más interconectado para que un anuncio en un lugar alimente una forma diferente de publicidad en otro. Así, para promover sus últimos lanzamientos, los estudios de cine envían preguntas en una trivía como mensajes de texto. Los trailers, las entrevistas con actores, escenas eliminadas y otros avances en video son parte de un rico mix promocional en la Web.

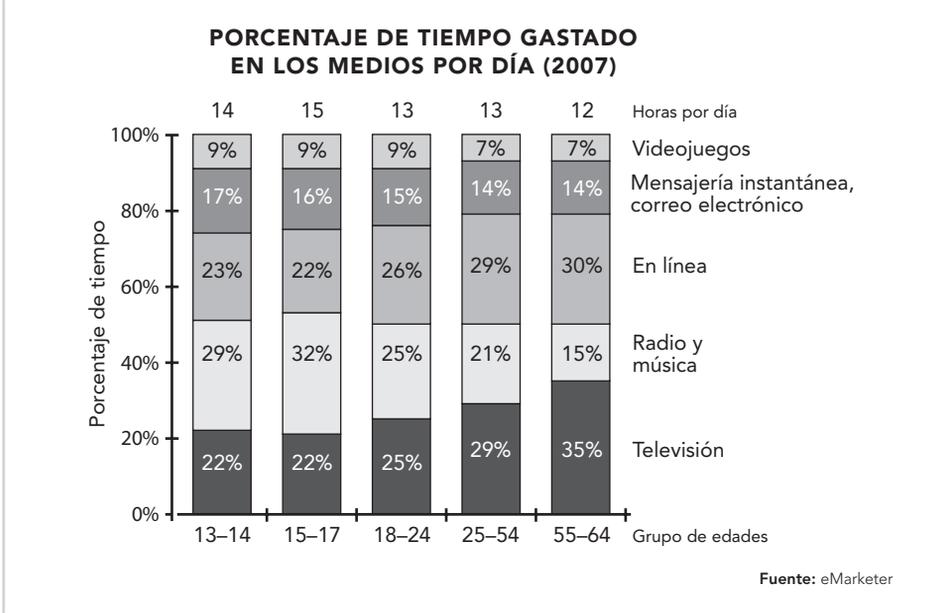
Transformar la filosofía de marketing de una compañía para cumplir con las necesidades de un grupo demográfico como la generación Y representa un compromiso extraordinario, pero pagará dividendos en las décadas por venir. Los profesionales que intenten comprender a la generación Y ahora tendrán una ventaja sobre sus competidores cuando este grupo madure. Después de todo, algunas de las marcas más grandes del mercado actual se unieron antes con los *baby boomers* y estuvieron con ellos desde su juventud hasta la mediana edad. La pregunta es: ¿Las marcas que crecieron con los *boomers* podrán reinventarse a sí mismas para la generación Y? ¿O las grandes marcas del nuevo milenio serán nombres que la mayoría de nosotros no hemos escuchado aún?

## Generación Z

La generación Z son los niños de la actualidad, nacidos en la víspera del nuevo siglo y más acá. Actualmente con menos de 10 años, la genera-



## ILUSTRACIÓN 2-9 TIEMPO TOTAL CONSUMIDO EN LO DIGITAL, QUE AHORA EXCEDE AL QUE SE DEDICA A LA TELEVISIÓN



ción Z está creciendo en un mundo que el resto de nosotros creamos, saturado con medios y “siempre listo”. La forma en que los niños de hoy en día, conectados en números récord a nivel mundial, reaccionarán a su ambiente de medios mientras maduran, será la gran historia demográfica de los siguientes diez años o más. De una cosa podemos estar seguros: no es razonable hacer predicciones de una generación en una edad tan temprana.

Como muestra la ilustración 2-9, la cantidad total de tiempo que los consumidores invierten en los medios digitales supera el que pasan en el sofá viendo televisión. Es interesante destacar que los hábitos de medios entre las generaciones no son tan diferentes como se podría



sospechar. Aunque la generación Y y los Milenarios llevaron al surgimiento en los nuevos medios, los *boomers* también pasan cantidades significativas de tiempo en línea. Las generaciones más jóvenes también pasan más tiempo escuchando música, jugando videojuegos y enviando mensajes instantáneos.

En efecto, para los profesionales, todavía existe mucho por aprender sobre el comportamiento de cada segmento de los consumidores. ¿Cada siguiente generación tendrá sus características únicas? ¿O el cambio a la generación X y la generación Y, en el fondo, representa un movimiento fronterizo hacia una sociedad enfocada en lo digital básicamente con nuevas reglas para los medios, marketing y menudeo? Siga en sintonía, como las cadenas solían decirnos; nuestra creciente sofisticación para analizar a los consumidores en tiempo real sugiere que habrá maneras mucho mejores de responder estas preguntas en un futuro no tan distante.

## LAS PRIMERAS SEÑALES DEL CONTROL DEL CONSUMIDOR

Al final de cuentas, el ambiente actual del marketing será conocido en la historia de la publicidad como el periodo en que las prácticas de marketing empataban con la realidad, esto es, cuando los anunciantes comenzaron a reconocer que el consumidor tenía la sartén por el mango.

Estamos comenzando a ver evidencia de este cambio de oleaje en la forma en la que se distribuyen los dólares destinados a los medios. Tras una década de continuos incrementos en los presupuestos de publicidad pero con relativa estabilidad en los canales en los cuales se llevaba a cabo, muchos profesionales líderes han comenzado a equilibrar su mix de medios. Específicamente, cada día destinan más dinero y más atención a la internet y a otros medios digitales. Los periódicos y las



revistas están perdiendo publicidad frente a la Web; las transmisoras de radio también pierden oyentes, talento e ingresos con las playlists del iPod y la radio satelital. La televisión también ve su destino escrito en piedra a medida que la penetración de la banda ancha, las consolas de juego y televisores de próxima generación presagian el aumento del *video on demand*, las descargas de videos, las redes interactivas de juegos, la transmisiones por internet y otras empresas que acaben con la televisión abierta y por cable.

A medida que los profesionales obtengan más experiencia con los medios digitales y aprendan más sobre lo que hace eco en sus consumidores objetivo, van a estructurar sus esfuerzos de marketing con una sofisticación y precisión cada vez mayor. Así, por ejemplo, Unilever ha generado ingresos con base en la popularidad de Evan y Garth, dos personajes creados para promocionar su spray para el cuerpo Axe, cuya presencia se expandió desde sus inicios en internet hasta videojuegos, dispositivos móviles y televisión. En 2007, cuando Unilever lanzó una nueva esencia de su spray Axe para el cuerpo, aprovechó la oportunidad para presentar a los jóvenes con sus cuatro nuevas modelos, las Bom Chicka Wah Wahs. Y lo hizo con una experiencia digital en su sitio Web respaldado por *ring tones*, un falso *rockumental* sobre el grupo de chicas, fotos, elementos virales para respaldar los blogs y otros contenidos generados por los usuarios, música descargable e incluso un video musical real que se transmitió en MTV.

¿De dónde salió este marketing? “Nos posicionamos tan cerca del consumidor como podemos”, dice Kevin George, vicepresidente del departamento de desodorantes de Unilever U.S. “Hace tres años hicimos el cambio de ‘detrás del espejo de dos vistas’ al uso de la etnografía para generar perspectivas. Al observar lo que los consumidores hacen, más que lo que dicen que hacen, logramos una enorme diferencia. Hablar con ellos sobre otras cosas además del producto y la



marca ofrece una comprensión mucho más profunda de quiénes son y qué los motiva”.

El compromiso de Unilever para conectar la perspectiva del consumidor con la innovación publicitaria parece estar dando resultados. Hoy en día, Unilever muestra una participación de 80 por ciento del mercado estadounidense de spray de cuerpo para hombre.

## ESTE BUD PARA LO DIGITAL

Algunas de las lecciones sobre el futuro de la publicidad no se aprenderán fácilmente. En 2007, Anheuser-Busch (AB) usó el Super Bowl como la plataforma de lanzamiento de Bud.tv, su ambicioso destino de entretenimiento digital. El razonamiento era sólido: la audiencia objetivo AB de jóvenes multitarea de entre 21 y 29 años estaba abandonando la televisión, con la excepción de los deportes en vivo, por los videojuegos, DVD, iTunes y cosas por el estilo. El valor del spot de 30 segundos estaba en cuestión, pues proliferaban nuevas tecnologías y opciones de entretenimiento. Y había un sentido de urgencia de que AB necesitaba aprender las nuevas reglas de los medios digitales tan rápido como de primera mano.

Bud.tv fue en efecto una respuesta agresiva a estas condiciones. Su visión era ser una cadena de entretenimiento digital, con contenido de comedia, música y deportes, controlado y programado por AB. Los elementos creativos no se diseñarían para enfocarse exclusivamente en la cerveza *per se*, sino más en el estilo de vida de su audiencia objetivo. A la postre, AB esperaba que la audiencia de Bud.tv fuera de dos y hasta de tres millones de visitantes únicos por mes.



Aun así, a pesar de una inversión inicial de entre 20 y 30 millones de dólares, Bud.tv no ha sido el éxito comercial que AB esperaba. De hecho, consiguió atraer sólo entre 200 000 y 300 000 visitantes por mes cuando se lanzó en febrero de 2007, números que pronto se redujeron a 150 000, una cifra que de ninguna forma sació la sed digital de Anheuser-Busch.

¿Qué ocurrió? En primer lugar, el requisito de que los visitantes tuvieran 21 o más años impidió que muchos de los posibles visitantes más interesados entraran a Bud.tv. Por medio de prueba y error, AB también aprendió que aunque su contenido digital práctico era lo suficientemente convincente para conectarse directamente con los jóvenes, la estrategia que buscaba atraerlos al sitio de destino de la compañía no funcionó.

Para llegar a sus consumidores, la cervecera necesitó dirigirse adonde ya estaban grandes números de jóvenes con contenido atrevido al que podían acceder y compartir fácilmente. Eso llevó a AB a YouTube, en donde "Swear Jar", el arriesgado spot de 60 segundos de AB que fue considerado demasiado atrevido para el Super Bowl de 2007, alcanzó con rapidez más de tres millones de visitas.

Desde entonces, AB se ha comprometido públicamente, aunque no con tanto entusiasmo, a transmitir Bud.tv al menos hasta el final de 2008. "Creo que es algo que puede tener su final algún día", dijo Tony Ponturo, vicepresidente de medios globales y marketing de entretenimiento y deportes, "pero si seguimos aprendiendo de ella y continuamos nuestra actividad en ella, entonces tiene sentido continuar con el sitio...

Tiene que seguir evolucionando. Necesitamos trabajar mejor para obtener un contenido transitorio y que pueda relatarse.



También estamos tratando de encontrar formas de crear un diálogo con el consumidor para que haya una oportunidad de platicar. Necesitamos perfeccionar esa plataforma un poco más”.

Pero Bud.tv está lejos de ser el único esfuerzo continuo en línea de AB. En 2008, la compañía planea gastar 10 a 15 por ciento de su presupuesto de medios estimado en 500 millones de dólares en línea.

Además de producir su propia programación y diseñar sus propios ambientes en la Web, los profesionales inteligentes también reconocerán la demanda de control del consumidor al encontrar formas de hacer más interactivas la publicidad y la programación. Esto significa más que contar con sólo las habilidades para hacer clic o la capacidad para navegar o buscar. “Los consumidores nos están diciendo que quieren tener el control de la narración”, asegura Beth Comstock, presidente de medios integrados en NBC Universal. “Y, como parte de ese deseo, quieren comprometerse en la publicidad de diferentes formas. Habrá ocasiones en que el viejo tipo de experiencia pasiva sea el adecuado. Pero cada vez más, los consumidores quieren filtrar, quieren actuar, quieren ser parte de la experiencia. Y tenemos que ser inteligentes para aprovechar esos deseos”.

PepsiCo hizo exactamente eso en una campaña que comenzó a final de 2006. “Lanzamos MDX, una bebida no alcohólica carbonatada con elementos energéticos”, explica Cie Nicholson, de Pepsi Norteamérica. “Para respaldarla, usamos una campaña ‘Stay Sharp’ que probó a los consumidores su sentido de alerta. Les mostramos un video generado por un usuario tomado de YouTube, y después les hicimos una pregunta sobre lo que habían visto. En un spot muy en onda, un tipo está sen-



tado mientras todo a su alrededor cambia de manera vertiginosa. Está feliz, está triste, come una porción de pizza, bebe. Al final, el anuncio pregunta: ‘¿Cuántas rebanadas de pizza comió?’ Y no tienen idea, pero puede ir a internet para descubrirlo. En otro spot mostramos a dos figuras Claymation bailando, y una de ellas es policía. Al final, preguntamos cuántos picos tiene su placa. De nuevo, éste es un contenido generado por los usuarios. Usamos videos que la gente ha puesto en línea. Decidimos qué usaremos, para que tengamos el control creativo de forma que nos acomode”.

La experiencia de Pepsi contradice el juicio convencional del marketing. Es impresionante la forma en que los profesionales han denigrado la idea de que los consumidores quieren más interacción con su ambiente de información y entretenimiento, y que pagarán más por ese privilegio. Este escepticismo data de mediados de los noventa, cuando varios experimentos de televisión interactiva de alto perfil, desde el Full Service Network de Time Warner hasta la WebTV de Microsoft, fracasaron. Los escarmentados revolucionarios digitales regresaron a una visión de la televisión vagamente derivada de la evaluación de Marshall McLuhan que la definió como un medio “frío” para “espectadores pasivos” que prefieren la “programación menos objetable” (esa última frase fue acuñada por el programador de NBC Paul Klein en la década de los setenta). La televisión, muchos creen, seguiría siendo siempre distinta en diseño, uso y ubicación de la computadora.

Pero las experiencias más recientes de medios sugieren que la idea de la pasividad del espectador es un mito. Los elementos interactivos de ciertos programas de televisión, desde *Dancing with the Stars* hasta el *Monday Night Football*, han provocado cambios en los patrones de uso de los consumidores. En un creciente número de salas y recámaras, la computadora de la casa está al lado de la televisión, ambas conectadas a banda ancha. De acuerdo con la compañía de investiga-



ción de marketing BIGresearch, casi 7 de cada 10 usuarios en línea reportaron que observaban la televisión mientras estaban en línea. Desde luego, este fenómeno es un arma de doble filo para las compañías de medios y sus anunciantes: hacen del consumidor un objetivo en movimiento, potencialmente elusivo, pero también abre el camino para una interacción creativa y convincente entre la televisión y el medio en línea.

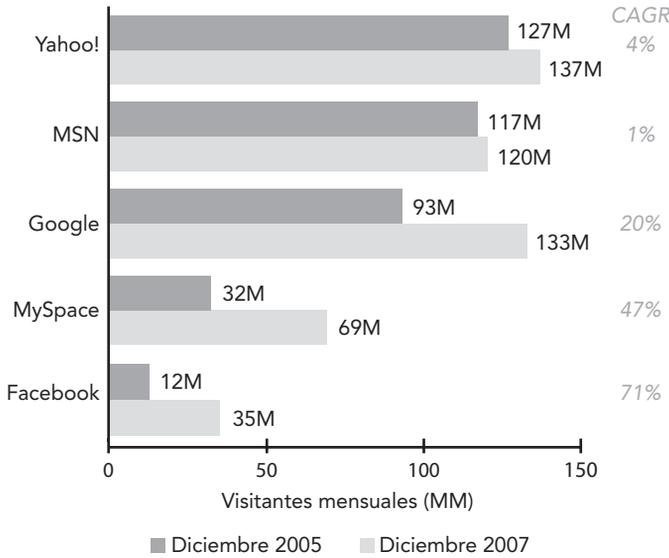
En realidad, la conexión de la televisión con la Web puede convertirse en la mayor fuente de valor agregado para la publicidad en TV. La campaña de Pontiac para el Solstice de 2006 ofreció una poderosa ilustración de ese potencial. Un episodio del reality show *The Apprentice*, de Donald Trump, desafió a los equipos para que desarrollaran un folleto para respaldar el lanzamiento del coche convertible. Durante el episodio, NBC transmitió un spot de 60 segundos anunciando el Solstice, lo que motivó a los espectadores interesados a aprender más en un sitio Web específico del programa y a registrarse para preordenar una versión exclusiva del nuevo vehículo. Tan sólo 15 minutos después de que se transmitió el spot, el tráfico en el sitio creció cerca de 1 400 por ciento. Además, las búsquedas por el “Pontiac Solstice” y “Pontiac” se incrementaron 190 y 369 por ciento, respectivamente, durante la semana en que se transmitió el episodio de *The Apprentice/Solstice*. No sólo Pontiac vendió 1 000 unidades de la versión especial del Solstice, sino que su conexión de televisión a la Web generó miles de compradores adicionales para sus modelos de producción regular.

El crecimiento dramático de los medios generados por el usuario es otro fuerte argumento contra la pasividad del consumidor. Mientras el costo de creación y distribución de contenido creativo continúe a la baja, adultos y niños brincarán hacia el juego de la producción, la creación de playlists, los periódicos en línea, las grabaciones de música y películas originales y los sitios Web personalizados. En la actualidad,



ILUSTRACIÓN 2-10 LA ATRACCIÓN DE LAS REDES SOCIALES

**PORTALES EN LÍNEA VS. MYSPACE/FACEBOOK  
VISITANTES ÚNICOS POR MES (2005 VS. 2007)**



Fuente: ComScore

cerca de 12 millones de estadounidenses tienen sus propios blogs. En enero de 2008, Facebook, el autoproclamado “servicio social que lo conecta con la gente a su alrededor”, reportó que tenía a más de 61 millones de usuarios activos y que había agregado un promedio de 250 000 nuevos registros por día desde enero de 2007. En sólo dos años, el sitio de redes sociales MySpace se duplicó, mientras los portales en línea crecían gradualmente (vea la ilustración 2-10). El sitio de compras eBay, un destino creado por el consumidor en donde el contenido es una variedad aparentemente infinita de información de ventas, tiene casi 79 millones de consumidores que visitan su mercado cada mes. Por último, los datos de ComScore de noviembre de 2007 sugieren que YouTube, de Google, tiene 74.5 millones de visitantes y recibe 2 900 millones



de videos *on demand* cada mes o 39 videos por visitante, muchos de los cuales los producen los consumidores, que no son profesionales.

La amplia popularidad de los juegos en línea de múltiples jugadores y los mundos virtuales hacen explotar la noción de la pasividad del consumidor. En el juego de fantasía “World of Warcraft”, lanzado en 1994, los jugadores se unen a una de dos hordas de batalla en un mundo de humanos, orcos, elfos y enanos con efectos visuales altamente realistas y reglas definidas con rigor que gobiernan la capacidad de cada personaje para comunicarse, obtener habilidades, pelear, comprar provisiones y aprender. En julio de 2007, su base de suscriptores había llegado a los nueve millones de personas a nivel mundial. Second Life, un mundo virtual lanzado en 2003, es famoso por tener su propia divisa y estructura tipo comunidad, y aunque no hay estadísticas confiables sobre el uso activo, contaba con más de ocho millones de cuentas activas de miembros en 2007. Habbo, un mundo virtual creado hace ocho años por la compañía finlandesa Sulake, reportó cerca de 76 millones de entusiastas en 22 países en 2007.

Estos mundos virtuales, que combinan elementos de redes sociales y videojuegos, demuestran cómo nuevas formas de comportamiento del consumidor afectarán el mundo real en el futuro de la publicidad y el marketing. Los profesionales de primer orden, entre ellos PepsiCo, Starwood, Toyota, Adidas, IBM, Coca-Cola, Dell y Sun Microsystems, experimentan activamente en este medio emergente. Por ejemplo, están creando representaciones, hoteles y otros servicios en Second Life. Al hacerlo, persiguen algunos de los objetivos primordiales del marketing, los influyentes claves y los primeros adoptadores que migraron a estas ofertas de punta. Pero quizás lo más importante es que se están preparando para el momento en que los consumidores del mañana se puedan mover también hacia esos sitios. En 2007, *e-marketer* reportó que 24 por ciento de los 34.3 millones de usuarios de internet en Esta-



dos Unidos entre 3 y 17 años visitaría los mundos virtuales una vez al mes. Y predice que en 2010 la cifra de uso se duplicará a cerca de 50 por ciento.

¿Los compromisos virtuales generan resultados reales? Si un consumidor estafa un Scion en el mundo virtual, ¿terminará en una sala real de exhibiciones? En este punto, nadie lo sabe con certeza. Pero la promesa de una perspectiva profunda y pura del consumidor ya es una promesa intrigante del futuro del mundo virtual. Habbo, por ejemplo, ya descubrió que el uso en línea de su base de usuarios, en donde predominan los adolescentes, puede transformarse en una rica mina de datos y perspectivas relacionadas con los intereses de su audiencia, específicamente, las marcas favoritas de estas personas, cómo gastan su tiempo y dinero, y lo que recomiendan a sus amigos. Con ese recurso a la mano, Habbo encuesta activamente a sus usuarios y vende lo que aprende a las compañías interesadas.

En el pasado, el aumento del centralismo del cliente generó preocupaciones sobre la privacidad, y generará más preocupaciones sobre el mismo tema en lo futuro. Cabe la posibilidad de que la generación Z reaccionará contra el hecho de ser lo suficientemente “minados con información” para hacer que los marketers se percaten; lo más probable es que los nuevos métodos de rastreo del interés y comportamiento del consumidor sean tan comunes dentro de unos cuantos años que nadie los notará. El resultado más visible será la relevancia: mientras mayor sea la profundidad de la comprensión que tengan los profesionales de los consumidores, más significativa y relevante será su publicidad.

Y hasta ahora, al menos, la gente parece interesada en hacer que la publicidad sea más relevante para ellos. Cincuenta y cinco por ciento de los encuestados en un estudio de Yankelovich dijo que pagarían extra por recibir un marketing más personalizado. Otros estudios confirman que internet es un medio cada vez más importante para información



de precompra, en particular en categorías como salud y automóviles, sobre las cuales los consumidores solían obtener la información en primer término de medios de una vía, como las revistas. Estos días, un anuncio contextualmente relevante y dirigido en línea puede tener más efecto que un artículo brillante en una revista o un ingenioso pero insustancial spot de televisión.

Cualquiera que sea el medio, los consumidores “siempre listos” no pueden ser intimidados, conquistados o tratados como mercancías. Deben ser comprometidos con claridad, y los profesionales, compañías de medios y agencias de publicidad, deben desarrollar una amplia capacidad para descubrir exactamente lo que los entusiasma y lo que los decepciona. En este ambiente en donde el consumidor tiene el control, la única forma de llegar a la gente es creando un vínculo indisputable entre los atributos distintivos de una marca y las vidas de los consumidores. Y de alguna manera, ése es el “relámpago en la botella” que ha contribuido al gran marketing desde el inicio de la publicidad moderna.

Podemos esperar un momento en el que cada compañía grande tenga su propio sitio de revisión del cliente, en el cual los consumidores hagan saber unos a otros sobre algún producto o servicio que sea más útil para ellos. Si eso sucede, la lealtad a la marca no sólo será cuestión de que los consumidores continúen comprando el producto o recomendándolo a otros, sino de que los consumidores encuentren fácil contribuir a la publicidad de la compañía y usar esa contribución como una forma de autoexpresión. Como Microsoft, que depende de aficionados voluntarios en sus ventanas de mensajes de soporte técnico en línea, cada vez más compañías dependerán de sus “consumidores proactivos” o “abogados de la marca” para ayudar a otros consumidores a navegar entre las complejidades de sus ofertas. Si no hay suficientes consumidores que estén dispuestos a cumplir esas funciones, se verá como una condena de la calidad de los productos de la compañía.



Beneficiarse de la participación directa del consumidor será la recompensa última de un compromiso con un enfoque de marketing centrado en el consumidor. Y al final, esa participación del consumidor será una parte integral de los esfuerzos de marketing de cada compañía que trabaje duro, sea inteligente y juegue para ganar. En efecto, un enfoque dirigido al consumidor influirá en casi todo lo que suceda en las compañías exitosas, como la investigación, el desarrollo del producto, la administración de la cadena de suministro, las ventas, y, por último, la publicidad.

En especial ahora que sus consumidores están siempre listos.



## FUENTES

- *CMO Thought Leaders: The Rise of the Strategic Marketer*. Strategy + business Books, 2007, <http://www.strategy-business.com>.
- Landry, Ed, Chris Vollmer y Carolyn Ude, "HD Marketing 210: Sharpening the Conversation", Booz Allen Hamilton, octubre de 2007.
- "How Marketers Hone Their Aim Online", *Wall Street Journal*, 19 de julio de 2007.
- National School Boards Association (NSBA) y Grunwald Associates LLC, *Creating and Connecting Research and Guidelines on Online Social and Educational Networking*, agosto de 2007.
- Foehr, Ulla G., *Media Multitasking among American Youth: Prevalence, Predictors and Pairings*, Kaiser Foundation, diciembre de 2006.
- Para más recursos e información actualizada, visitar [www.businessfuture.com](http://www.businessfuture.com)

## MOTÍN EN LOS MEDIOS

ERA MAYO DE 2002, justo antes de un seminario-desayuno que reunía a los líderes de marketing y medios en el Paley Center for Media (el cual fue conocido después como el Museo de la Televisión y la Radio). Con base en Nueva York, esta institución está dedicada a investigar la historia de la transmisión, y la historia pesaba mucho en las mentes de los asistentes, o así parecía por la plática de los invitados.

Las principales cadenas transmisoras de televisión de Estados Unidos estaban a punto de abrir su “mercado frontal”, el periodo concentrado en el que éstas negocian precios y venden a granel sus espacios de publicidad de la temporada de otoño. Aunque las cadenas habían experimentado dos décadas de pérdida de audiencia, los precios de este inventario casi no se habían incrementado y aun así otro aumento era inminente. Un pequeño grupo de ejecutivos y consultores en un rincón de la habitación se preguntaban cómo podía ser esto.

“Pregúntenle a él”, dijo un miembro del grupo, apuntando al “Sr. X”, el CEO de una importante compañía televisora, quien apenas se había acercado y escuchaba divertido la conversa-



ción. “Es la ley simple de la oferta y la demanda”, contestó el Sr. X. “Los grandes profesionales del marketing necesitan llegar a audiencias masivas, y somos el único entretenimiento en la ciudad. Ellos controlan la demanda. Nosotros la oferta. Y como con cualquier producto, mientras más difícil de encontrar sea esa oferta, más se puede cobrar por ella.”

La autocomplacencia del Sr. X era comprensible. En su mundo, la distribución de medios era obligada. El programador-editor tenía el control, y los profesionales tenían pocas alternativas para los programas de televisión de horario estelar, el anuncio de cuatro colores de la revista, o la inserción en el periódico para llegar a audiencias masivas. Cada año los expertos predecían un cambio dramático: la convergencia de los medios análogos y digitales, la erosión masiva de las audiencias y la reestructuración de los medios y las industrias de publicidad. Aun así, cada año, las prácticas de los líderes de la industria seguían estáticas, incluso estancadas, y el patrón del gasto de marketing apenas se movía.

Sin embargo, la autocomplacencia del Sr. X estaba a punto de ser echada por tierra. Porque en sólo unos cuantos años a mediados de la primera década del nuevo siglo, las plataformas de competencia de los medios explotaron y cambiaron de manera irreversible las formas en las cuales los consumidores absorbían el entretenimiento y la información, y cómo percibían y se comprometían con las marcas. En cambio, los profesionales modificaron básicamente sus visiones sobre dónde y cómo conectarse con los consumidores y después reformaron el ambiente de medios.

Considere lo siguiente:

- ▶ Volvo lanzó su sedán S60 con una campaña de 10 millones de dólares que se llevó a cabo exclusivamente en línea.
- ▶ Absolut Vodka y Ford gastan cada una 20 por ciento del total de sus dólares de marketing en línea.



- ▶ La división de vehículos usados de GM Certified distribuye 85 por ciento de su presupuesto de publicidad entre los medios en línea.
- ▶ Microsoft afirma que la mayor parte de su presupuesto anual de publicidad de mil millones de dólares “cambiará al sector digital” en 2010.
- ▶ Pfizer se ha asociado con Sermo, una red social en línea de médicos autorizados, a fin de hablar directamente con los 31 000 miembros del sitio.
- ▶ Advertising.com, una red de publicidad que comprende miles de sitios Web, llega a más aficionados del deporte en línea cada mes, que las marcas principales de destino como ESPN y Fox Sports.

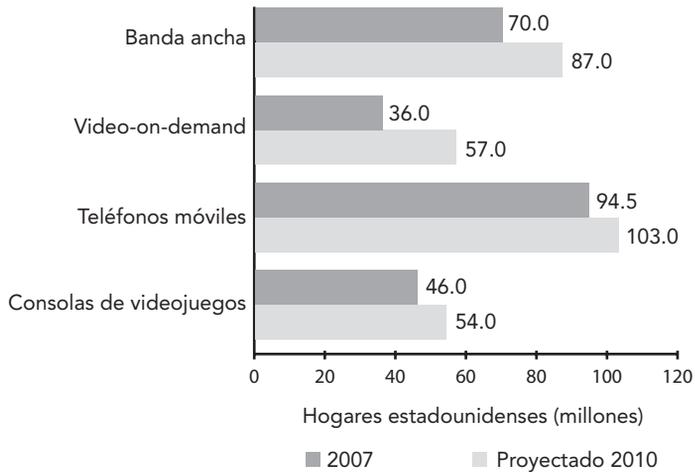
¿Y qué fue del Sr. X, quien una vez pareció tan confiado de operar el único centro de diversión de la ciudad? Perdió su trabajo un par de años después y ahora, irónicamente, es la cabeza de una compañía de medios digitales.

## DESATENCIONES DEL CONSUMIDOR

La agitación en los medios es más profundo que cualquier serie de *bullet points*, o cambios de trabajo, pueda sugerir. Las audiencias de muchos medios tradicionales continúan estancándose y, en muchos casos, están en declive. Las plataformas de medios digitales, como la banda ancha, las consolas de videojuegos y los dispositivos móviles están llegando a la masa crítica y atraen a grandes y fieles audiencias propias (vea ilustración 3-1). Los consumidores, ejecutivos de medios y profesionales se confrontan con una mezcla siempre en expansión de medios y opciones de entretenimiento.



### ILUSTRACIÓN 3-1 EL CRECIMIENTO DE LA PLATAFORMA LLEGA A LA MASA CRÍTICA



**Fuente:** eMarketer, Forrester, Nielsen Media Research, PWC, Booz Allen Analysis. **Nota:** Cifras previstas

Las malas noticias para los profesionales y compañías de medios son que, debido a que los consumidores ya no están concentrados en unos cuantos sectores de medios, éstos son más difíciles de encontrar. Las buenas noticias: muchas nuevas plataformas de medios, altamente interactivas, crean oportunidades para que los intercambios de dos vías tengan el potencial para lograr mayores objetivos, relevancia y compromiso.

Más opciones de medios han llevado naturalmente a la fragmentación de la audiencia. En 1985, el hogar promedio de Estados Unidos recibía 19 canales de televisión. Diez años después, ese número se ha más que duplicado: 41. Para 2005, la cifra se incrementó a 96. El efecto en las audiencias logró un espacio destacado en un estudio reciente de la televisión británica. Encontró que en 1999, 153 programas generaban audiencias de 15 millones de espectadores o más. En 2004, el nú-



mero se había reducido a cuatro. En 2007 no había ningún programa en el Reino Unido con una audiencia tan grande. El reto de la fragmentación es igual de dramática en línea. De 2000 a 2006, el número de sitios Web aumentó de 16 millones a 62 millones, pero una gran parte de los nuevos participantes manejaban sitios con un millón o menos de visitantes cada mes. Los portales grandes, entre ellos Yahoo!, MSN y Google, capturan cerca de 60 por ciento de toda la publicidad en línea, pero sólo cerca de 25 por ciento de todas las visitas de páginas del consumidor. De hecho, en la actualidad, cerca de 50 por ciento de todo el tráfico en línea se concentra en sitios con audiencias relativamente pequeñas: un millón o menos visitantes cada mes.

Esta fragmentación de audiencias en línea ha generado nuevos competidores para los grandes portales y compañías de medios. Estos competidores son cadenas de publicidad. Como representantes de una miríada de sitios más pequeños, agrupan las oportunidades de colocación de anuncios y se las venden a los anunciantes. Muchos sitios pequeños venden todo su inventario de publicidad por medio de estas cadenas, y la mayoría de las grandes editoriales las usan para vender el inventario sobrante. Algunas de estas cadenas de publicidad han acumulado enormes audiencias de esta forma: ValueClick, Tribal Fusion, Specific Media, Casale Media Network y Traffic Marketplace se encuentran entre los 20 propietarios más grandes de sitios Web, con más de 100 millones de visitantes por mes.

El éxito de las cadenas de publicidad es impulsado, al menos en parte, por el hecho de que los profesionales necesitan audiencias tanto grandes como dirigidas. Las cadenas de publicidad facilitan a éstos la compra y colocación de su publicidad en donde los consumidores están predispuestos a recibirla. Y ellos se benefician de la eficiencia inherente de comprar espacio en muchos sitios a la vez a precios de volumen. Los sitios pequeños y las editoriales también se benefician



económicamente: las cadenas de publicidad les dan una escala por paquete que nunca podrían lograr por sí solas. Y a medida que las cadenas de publicidad mejoren sus capacidades de dirigirse a la audiencia, es muy probable que su participación en la publicidad en línea continúe en crecimiento. Esta es una importante razón por la cual las compañías exitosas en este medio, entre ellas Advertising.com, Tacoda, Blue Lithium, aQuantive (DrivePM) y 24/7 Real Media, han sido adquiridas por compañías como AOL, Yahoo!, Microsoft y WPP.

## HORARIO ESTELAR EN EL PASILLO TRES

La explosión de las opciones de medios no está restringida a las plataformas tradicionales y digitales. Se ha expandido también hasta el punto de compra al menudeo.

El punto de compra es un territorio de publicidad extremadamente valioso. Casi 70 por ciento de las decisiones de compra del consumidor se toman en el anaquel, y 53 por ciento de esas compras son hechas por impulso. Además, los profesionales ven cada vez más el ambiente de tienda como un lugar para reforzar los mensajes de publicidad comunicados a través de otros medios. También, el ambiente de menudeo sigue despejado en comparación con la publicidad, pues les ofrece la oportunidad de enviar mensajes sin que la atención se disperse, situación inevitable con la televisión, los medios impresos y en línea que se consumen en casa.

El resultado: un auge del marketing del comprador, definido por lo general como medios en tienda, promociones comerciales y del consumidor, muestreo de producto y muestras personalizadas, dirigidas al consumidor que selecciona un producto de un anaquel. De acuerdo con un estudio realizado por la Grocery Manufacturers Association y



Deloitte and Touche, se espera que el marketing del comprador crezca a una tasa de 21 por ciento anual hasta 2010. En otras palabras, se posiciona sólo detrás de la internet como la plataforma de publicidad de más rápido crecimiento para los profesionales.

Las compañías de medios siempre han ansiado encontrar oportunidades para obtener una participación de este gasto de marketing *below the line* (BTL, por su siglas en inglés). Y con el gasto tradicional expandiéndose en dígitos sencillos, algunas compañías de medios han comenzado a considerar el marketing del comprador, en especial los medios en tienda, el cual dirige publicidad en video al punto de compra, como una tentadora puerta de entrada.

**TRADICIONALMENTE**, el gasto de marketing se ha dividido en componentes *above-the-line* y *below-the-line*. El gasto *above-the-line* se refiere a los costos asociados con la publicidad en medios convencionales, como periódicos, revistas, radio y televisión. El gasto *below-the-line* se refiere a los otros medios y actividades de promoción, que incluyen promociones comerciales y del consumidor, marketing de “boca-a-boca”, marketing directo, relaciones públicas, patrocinios, sitios Web de compañías, marketing de eventos y marketing de comprador de pasillos.

Los medios en tienda bien pueden vigorizar el ambiente de la compra al menudeo. El uso de los tipos incluso más básicos de publicidad en televisión en tienda genera aumentos de ventas que oscilan entre 15 y 60 por ciento, dependiendo de la tienda, la temporada y el artículo. Además, mientras la programación y medición de los medios en tienda incrementan su nivel de complejidad, su importancia en los medios y



el mix de marketing, como la de las cadenas de publicidad, probablemente aumentará de forma significativa.

Desde luego, este medio todavía se ve experimental. Compite por sólo una fracción del gasto disponible de los profesionales, y no tiene un lugar permanente año con año en la mayoría de sus presupuestos. De hecho, los anunciantes gastan sólo cerca de 330 millones de dólares anuales en cadenas de medios en tienda, una cifra muy modesta en comparación con los 75 000 millones de dólares que gastan en la publicidad de televisión abierta y por cable. La falta de parámetros confiables también ha desacelerado las tasas de adopción. Por último, su contenido de video, en términos de valores de producción y creatividad, todavía no iguala el potencial de los medios.

No obstante, el atractivo de sentido común de los medios en tienda es tan fuerte que la pregunta sobre su maduración comienza con *cuándo*, no con *si*. Las grandes compañías de investigación, entre ellas Nielsen, TNS y Arbitron, han invertido en el desarrollo de nuevos parámetros en apoyo a los análisis de los medios en tienda. Y las grandes compañías de medios, como CBS (por medio de su adquisición de Sign-Storey) y NBC Universal (con su asociación de ventas de publicidad con PRN) ya se han posicionado para participar en la nueva plataforma. Dados los parámetros mejorados, la programación más convincente y la innovación de ventas de publicidad que traerán estos jugadores, es una apuesta segura que el gasto del profesional en los medios en línea crecerá. El indicador más fuerte del futuro crecimiento es quizá el creciente interés en los medios en tienda en el sector de bienes para el consumidor. Una encuesta de 2007 realizada por Booz Allen, en conjunto con Demand Tec y la Trade Promotion Management Association, resaltó que 46 por ciento de las compañías de bienes para el consumidor planea aumentar su inversión en los medios en línea en los próximos dos años.



## MEDIOS EN TIENDA: LLEGAR A UN ANAQUEL CERCA DE USTED

El potencial de los medios en tienda lo muestra mejor el jugador más grande de la industria, Premier Retail Networks. PRN, una división de Thomson Multimedia con base en San Francisco, presume pantallas en más de 6 000 tiendas y opera Wal-Mart TV, la cadena de medios en tienda más grande de Estados Unidos. Con más de 125 000 pantallas en cerca de 3 150 tiendas, el mismo Wal-Mart ofrece a los anunciantes una audiencia potencial de 130 millones de compradores cada cuatro semanas. PRN también sirve a CostCo, Sam's Club, Best Buy y Circuit City.

Aunque PRN es el operador más grande de medios en tienda, otras compañías también han construido cadenas significativas. Target tiene Channel Red, la primera red en tienda propiedad del minorista, la cual conecta a toda su cadena. En 2007, CBS adquirió SignStorey, una proveedora de medios en red en tienda para minoristas de abarrotes que opera en 1 300 cadenas y tiene clientes que incluyen a Super Value, Pathmark, Shoprite y Price Chopper. Desde entonces, CBS cambió la marca de la compañía a CBS Outernet.

Aunque la lista de jugadores de medios en tienda continúa creciendo, el minorista gigante de Bentonville ha estado en el negocio de cadenas cerradas por 10 años, más que cualquier otro. Hace una década, la programación en las tiendas Wal-Mart consistía en un circuito cerrado sencillo que reproducía los mismos programas en cada tienda. Debido a que nadie sabía bien cómo usar el video en el ambiente de menudeo, las pantallas eran colocadas arriba de los pasillos, con la cercanía suficiente para entrometerse pero con la lejanía suficiente para que



la información entregada nunca se fusionase del todo con la experiencia de compra.

Hoy en día, la tecnología de transmisión dirigida por satélite permite a Wal-Mart enviar mensajes diferentes en distintos departamentos. Y pronto, una nueva distribución basada en internet permitirá al minorista desplegar una programación diferente para pantallas individuales dentro de los distintos departamentos. Ha habido también otros perfeccionamientos. El volumen del sonido, por ejemplo, se ajusta automáticamente para reflejar los patrones de tráfico del comprador.

Actualmente, los monitores de pantalla plana de PRN sirven a la publicidad pagada, así como segmentos de noticias, clima y entretenimiento. Los compradores pueden ver un infomercial patrocinado por Listerine o una demostración de cómo el enjuague de precepillado Agent CoolBlue colorea de azul la placa dental. También pueden ver a los trabajadores de Wal-Mart, patrocinados por el jabón Dove, hablando sobre salud y bienestar, o programación de los "Kids' Choice Awards", de Nickelodeon, redirigida para verse en los pasillos de niños, junto con mensajes de merchandising como respaldo.

## CAMBIOS DE GASTO DE LA PUBLICIDAD

Cuando se escriba la historia del marketing de principios del siglo XXI, es probable que se vea como un periodo en el que el mix de marketing encajó con el comportamiento del consumidor. Tras una década de incrementos regulares en los presupuestos de marketing pero una estabilidad relativa en las opciones de medios, muchos líderes, como



Anheuser-Busch, Procter & Gamble y Johnson & Johnson, por nombrar algunos, han reevaluado su variedad de canales de comunicación. Estas compañías destinan cada vez más dinero y atención a los medios digitales y a una amplia variedad de servicios y ofertas de medios *below-the-line*, como marketing del comprador, relaciones públicas, marketing directo y marketing de eventos.

Las tasas de crecimiento del gasto de marketing hacen este cambio muy claro. Entre 2004 y 2006, el gasto *above-the-line* en los medios tradicionales creció 1.7 por ciento anual. En contraste, en ese mismo periodo, el gasto *below-the-line* creció 6 por ciento anual, y la publicidad en internet creció 26.5 por ciento.

El cambio en las prioridades de publicidad de los profesionales también es visible en los ingresos de las compañías de medios. De acuerdo con un análisis de 19 importantes empresas de medios publicado por el *Silicon Valley Insider*, los ingresos por publicidad del segundo trimestre de 2006 al mismo periodo de 2007 de las compañías digitales más grandes, específicamente Google, Microsoft, Yahoo! y AOL, crecieron 866 millones de dólares, o 26 por ciento. En comparación, los de periódicos y revistas disminuyeron 170 millones de dólares, o 5 por ciento; los de radio se redujeron 90 millones, o 5 por ciento; y los de la televisión (una combinación de televisión abierta y por cable) logró aumentar 220 millones de dólares, esto es, 3 por ciento, casi en su totalidad debido al respaldo del elevado rendimiento de casi dos dígitos de las cadenas de cable. En un ambiente caracterizado por muchos medios tradicionales perdiendo participación ante los digitales, sólo la publicidad de exteriores, con su posición definida fuera de casa, alcanzó un sano incremento de doble dígito, pues llegó a 13 por ciento.

Este cambio fundamental en el gasto apenas está comenzando. Mire el actual desequilibrio en el gasto de publicidad dentro de la industria



del automóvil. Hoy en día, los fabricantes de autos gastan 50 por ciento de sus dólares en televisión y sólo cerca de 4 a 5 por ciento en línea. Pero la publicidad en televisión tiene un impacto de 27 por ciento en la decisión del consumidor de comprar un vehículo, mientras que más de 20 por ciento de la decisión de compra se conduce en línea. Para los fabricantes de autos estos datos les obligan a destinar menos gasto de publicidad a televisión y más a internet.

Mientras la nueva generación de CMO con sentido de medios destaca la responsabilidad de la publicidad, así como la innovación de los medios, es seguro que sus mixes de marketing serán bien recibidos por los consumidores. En parte, este cambio representa el creciente desagrado de los anunciantes con los medios tradicionales, más en especial con la televisión abierta, que ha continuado elevando sus precios de publicidad aunque su eficacia como conducto hacia los consumidores ha disminuido. También refleja los rendimientos financieros cada vez más atractivos que los profesionales logran de sus inversiones digitales. Hemos llegado a una etapa en donde muchos consumidores gastan el tiempo suficiente accediendo al entretenimiento e información a través de nuevas plataformas de medios, tendencia que comenzó con el

### **BELOW THE LINE: EN VIVO DESDE CENTRAL PARK**

El registro de rastreo de los medios *below-the-line* para introducir con éxito nuevas marcas y generar ventas rentables lo ha hecho cada vez más atractivo para los profesionales. Ponga atención en el marketing de evento que American Express usó para lanzar su tarjeta de crédito, Blue, en 1999: "Fuimos anfitriones de un concierto de Sheryl Crow en Central Park. De hecho, nosotros creamos y produjimos el evento, el cual fue muy



diferente de comprar algo del anaquel, o un spot de cadena, por ejemplo”, recuerda el CMO John Hayes.

“Nosotros fuimos ‘dueños’ de la ciudad de Nueva York las dos semanas que precedieron al evento. Queríamos transmitirlo en vivo y Fox lo tomó. Todo el programa costó menos que un comercial en el Super Bowl, pero fue mucho más valioso...Por medio de este evento, señalamos al mercado que éste era un producto diferente con una personalidad diferente.”

El balance final lo resume así Hayes: “Gran momento de lanzamiento. Gran nivel de comprensión. Buen posicionamiento.”

cable y que ahora incluye sitios Web, consolas de videojuegos, iPod, PlayStation y teléfonos móviles, para transformar todo el patrón del uso de medios.

Estas tendencias, la fragmentación de la audiencia, el surgimiento de soluciones que compiten para lidiar por ésta (como las cadenas de publicidad, los medios en línea y el marketing de eventos), y el cambio continuo en el gasto de publicidad, se añaden a un caso urgente de cambio de las compañías de medios. Para asegurarse que están del lado del crecimiento de estos desarrollos, las compañías de medios necesitan:

- ▶ Adoptar la nueva mentalidad del profesional: diálogo, responsabilidad, relevancia.
- ▶ Poner al consumidor en el centro de su programación, marketing, investigación de audiencia y esfuerzos de ventas de publicidad.



- ▶ Hacer su inventario de publicidad más interactivo y ofrecer nuevas formas de personalización y dirección de publicidad.
- ▶ Desarrollar soluciones integradas que incluyan una diversidad cada vez mayor de canales de marketing. (Para alcanzar estos objetivos, las compañías de medios tradicionales deberán contemplar una expansión sustancial de sus operaciones y habilidades digitales, y conectar sus medios y habilidades para las ofertas *below-the-line*).

Subyacente a todas estas nuevas prácticas se encuentra una habilidad fundamental. Puede llamarla habilidad de “reinventar los medios”. Es la capacidad que al final del día dará a algunas compañías de medios, la habilidad para ayudar a los profesionales a tomar las mejores opciones de marketing y publicidad en una era de complejidad sin precedentes. El mandato para la reinvención de medios es claro, y las compañías de medios deberán desarrollar estrategias eficaces para conectarse con docenas, sino es que cientos, de audiencias diferentes, de formas convincentes que generen un valor demostrable para los anunciantes.

## LA REINVENCIÓN DE LOS MEDIOS EN UN MUNDO POSANÁLOGO

Algunas compañías de medios tradicionales ya han reconocido el mandato posanálogo “siempre listo”. Actúan de dos formas, con frecuencia al mismo tiempo. Trabajando duro para incrementar el valor de sus plataformas existentes de medios a través de nuevas estrategias y tecnologías, e invierten para alcanzar posiciones considerables a través de una amplia variedad de nuevos canales, incluyendo video en línea, redes sociales como blogs y chat rooms, ambientes de contenido digital,



videojuegos, medios en tienda, dispositivos móviles, marketing de relación e incluso comercio electrónico. Aquí hay algunos ejemplos.

## La fuerza de ventas de publicidad de ESPN se centra en el consumidor

Los representantes de ventas de publicidad de ESPN solían trabajar dentro de silos de medios; un representante del negocio de cadenas de cable de la compañía no vendía anuncios de revistas o patrocinios. Ahora están motivados para crear soluciones de publicidad que sigan a las audiencias objetivo a través de múltiples plataformas de medios en búsqueda de un mayor efecto y, desde luego, contratos más grandes.

“Si rodeamos a los consumidores con los medios, vamos a dar a los anunciantes la oportunidad de hacer lo mismo”, explicó John Skipper, entonces jefe de las operaciones que no eran de televisión de ESPN, incluyendo ESPN.com y *ESPN the Magazine*, y jefe de ventas de publicidad de ESPN y ABC Sports. En respuesta a este deseo, reorganizó su función de ventas de publicidad para destacar un enfoque “agnóstico” de multiplataforma, en donde éste se alinea con la forma en que los consumidores se conectan con las diversas marcas de medios de la compañía. Ahora, cuando llama a los profesionales y agencias, los profesionales de ventas de publicidad de ESPN llegan con portafolios que incluyen oportunidades de cable, revistas, radio, en línea, móvil, videojuegos y patrocinio.

Las ventas multiplataforma son complejas, con frecuencia personalizadas, y requieren una significativa colaboración interna. Una barrera sustancial es encontrar vendedores que puedan pensar a nivel tanto creativo como horizontal a través de los medios para resolver los problemas de los clientes. Pero la venta multiplataforma funciona en ESPN. Por ejemplo, en septiembre de 2007, GMC lanzó “Keys to Vic-



tory”, una campaña de 16 semanas que reflejó la temporada de la NFL y su mayor esfuerzo de publicidad. La campaña usó el inventario de ESPN extraído del *Monday Night Football*, *ESPN the Magazine*, ESPN.com y dispositivos móviles para adentrarse en el amor por el fútbol americano de los consumidores objetivo de GMC.

Estos tipos de venta pueden ser muy gratificantes; de hecho, son fundamentales para servir las necesidades de los grandes profesionales. En 2005, cerca de 50 por ciento de los tratos de ESPN que excedían los dos millones de dólares fueron multiplataforma. En 2007, Ed Erhardt, presidente de marketing y ventas del consumidor, indicó que este porcentaje aumentaría a 75 por ciento y que firmaría 50 a 60 contratos adicionales de multiplataforma, un récord para la compañía.

**UN ESTUDIO DE OCTUBRE DE 2007** realizado por Booz Allen Hamilton y la Association of National Advertisers descubrió que los profesionales del marketing se están inclinando hacia las compañías de medios para que los asistan en el “mundo al día”. Cuando se les preguntó cuáles de sus socios, compañías de medios, compradores de medios, agencias de planificación de comunicación o agencias tradicionales de servicio completo adquirirían mayor importancia para ellos en el futuro, 52 por ciento citó a las compañías de medios, mientras que sólo 26 por ciento mencionó a las agencias tradicionales de servicio completo.

## El departamento de grandes ideas de Time Warner

El Global Media Group, de Time Warner, ha tomado el trabajo de generar iniciativas creativas de multiplataforma para los 50 anuncian-



tes principales del conglomerado de medios. Su objetivo: descubrir cómo agregar valor para estos grandes anunciantes por encima y más allá de lo que las divisiones individuales de Time Warner podrían crear por sí solas.

Para crear y desarrollar grandes ideas, la empresa reconoció que necesitaba un tipo nuevo y diferente de talento. Contrató a dos antiguos ejecutivos de la agencia de publicidad Young & Rubicam: John Partilla, como el presidente del grupo, y Mark D'Arcy, como CCO, para crear un equipo con experiencia tanto creativa como de estrategia de medios. El grupo también trabaja en conjunto con agencias externas.

La campaña “Home Show ‘06”, creada para Home Depot, es un buen ejemplo de las grandes ideas de Global Media. Cuando el minorista de mejoramiento para el hogar más grande del mundo quiso atraer a más consumidores a sus tiendas de menudeo y sitio Web, el grupo combinó demostraciones en vivo y clínicas populares en más de mil tiendas de la cadena con la construcción de una “casa virtual” en línea. Global Media recurrió a Time Warner para llevar a cabo la idea, juntando tanto contenido editorial como de medios de tres negocios diferentes, la plataforma en línea de AOL, las revistas de Time Inc. y las cadenas de cable de Turner Broadcasting System.

## La agencia interna de *Vogue*

Con la fundación en 2004 de Vogue Studio, la revista *Vogue*, de Condé Nast, se expandió hacia el negocio de las agencias. Vogue Studio es una agencia interna que se basa en la premisa de que ninguna agencia externa puede entregar creaciones más a tono a la audiencia de *Vogue* que la misma *Vogue*.

El Studio ha permitido a *Vogue* crecer más allá de los procesos transaccionales de compra de medios de sus clientes, para influir en medios más estratégicos y tomas de decisión de marketing. Una vez que el



departamento de ventas de publicidad de *Vogue* identifica a los clientes que pueden beneficiarse de un enfoque más estructurado, el Studio crea y toma soluciones de publicidad que incluyen a todas las plataformas de la revista *Vogue*, los medios impresos, eventos, video en línea, internet y recursos móviles. La capacidad para prestar servicios de agencia ha ayudado a *Vogue* a atraer y expandir relaciones con un grupo diverso y rentable de clientes, entre ellos Bergdorf Goodman, Cartier, Tourneau, Samsung e incluso Wal-Mart.

Wal-Mart empleó a Vogue Studio para convencer a las mujeres de la necesidad de mezclar y coordinar su ropa y accesorios con costosas etiquetas de diseñador para crear atuendos con estilo y con conciencia de costo. Naturalmente, la campaña de dos años, que comenzó con una promoción de ocho columnas en septiembre de 2005, estuvo en las páginas de *Vogue*. También cosechó 37 millones de impresiones de la prensa, que incluyeron historias en el *Wall Street Journal*, *BusinessWeek*, *USA Today* y *Los Angeles Times*.

## MTV, marca del mundo virtual

Puede parecer que las innovaciones más poderosas de medios en años recientes han provenido de fuera de la industria (piense en Google, YouTube, MySpace e incluso en *craigslist*), pero entre ellas emerge MTV Networks, de Viacom. MTVN, que fue pionera en la revolución de los videos musicales hace un cuarto de siglo, ha dado pelea de manera continua y tranquila a empresas como Second Life por el espacio en rápida expansión del mundo de medios ocupado por los mundos virtuales.

MTVN ha modificado sus marcas de cable en ambientes digitales virtuales y, en el proceso, ha creado plataformas de alto compromiso para gente joven y los anunciantes que quieren conectarse con ellos. De acuerdo con MTVN, su Virtual Laguna Beach atrae a los usuarios



al sitio 1.4 veces por semana, y cada visita dura un promedio de 37 minutos.

Para el final de 2007, operaba nueve de estos “mundos” y tenía un décimo medio, Virtual Lower East Side, en desarrollo. Y aunque Second Life consigue grandes titulares de prensa por sus casi nueve millones de usuarios registrados, aproximadamente 70 por ciento de los cuales está fuera de Estados Unidos y menos de un millón son habitantes mensuales activos, pocos observadores han tomado en cuenta que ha reunido 5.5 millones de usuarios registrados por medio de Nicktropolis y sus mundos virtuales basados en MTV, así como 3 a 4 millones de visitantes activos mensuales a Neopets.

¿Y qué hay ahí para los anunciantes? De acuerdo con los parámetros de MTVN, 99 por ciento de los consumidores que entran a sus mundos virtuales está expuesto a un contenido de marca, y 85 por ciento interactúa voluntariamente con él.

## **Scripps va directo a los consumidores**

La E.W. Scripps Company pudo haberse fundado en los medios impresos, pero tiene una rentable historia de adopción de plataformas emergentes de medios. Posee cadenas de televisión abierta y por cable, periódicos y medios interactivos. Hoy en día trabaja duro para usar estos activos para crear relaciones más directas con los consumidores.

Scripps es notable por su uso del marketing de base de datos que le ha permitido desarrollar una profunda perspectiva sobre los intereses y comportamientos de sus audiencias. Ha logrado este objetivo principalmente a través de medios digitales, como concursos en línea, cartas electrónicas de opción de marca y mercados en línea.



La más grande y exitosa de estas iniciativas es el “HGTV Dream House Giveaway” anual. En 2006, el concurso generó seis millones de registros de consumidores y 39 millones de entradas individuales. También atrajo a patrocinadores y anunciantes de todo el espectro de marketing, entre ellos GMC, Lending Tree y Lumbre Liquidators.

Las empresas de marketing directo, como la Dream House Giveaway, atrae a los consumidores a los sitios Web de registro de marca Scripps, en los cuales brindan información sobre ellos y sus intereses. Estas perspectivas crean un ciclo de retroalimentación que ofrece múltiples oportunidades para producir ingresos: cartas electrónicas patrocinadas; mercados que conectan a los consumidores directamente con comerciantes relevantes; y una perspectiva de comportamiento que Scripps usa para mejorar la eficacia de su contenido en línea, publicidad y programación al aire.

## El Hulu de NBC Universal y News Corporation

Las audiencias de televisión pueden estar disminuyendo, pero el crecimiento del video en línea prueba que su contenido continúa ejerciendo una poderosa influencia en los consumidores y profesionales. Los consumidores ven cada día más contenido de video en línea, pues más de 40 por ciento de ellos ve al menos un video por semana. La mayoría de estos consumidores también parece estar aceptando un modelo comercial de video respaldado por publicidad. Más de 50 por ciento está tomando acción tras ver una publicidad en video. Y lo más promisorio para los jugadores de medios tradicionales es que los consumidores parecen ser más receptivos a la publicidad en ambientes de marca que a los portales o sitios que poseen contenido generado por el usuario.



Estas son buenas noticias para los jugadores enfocados en la televisión como NBC y Fox, los cuales hasta ahora encabezan una pequeña participación de todo el mercado de video en línea.

Esta dinámica de mercado impulsó a NBC Universal y Fox a crear Hulu.com, una empresa conjunta de video en línea respaldada por publicidad que muestra programas de televisión, clips cortos y películas que lanzaron en beta en noviembre de 2007. Las dos compañías ven una oportunidad para crear una oferta de video de contenido Premium que atraerá tanto el tiempo de los consumidores como el gasto en línea de los profesionales de marca. La importancia de lograr una escala operativa significativa en línea ha convencido a estos rivales de otros medios no sólo de unirse, sino de forjar tratos de contenido adicionales con Sony y MGM.

Hulu.com intenta ser tanto un destino “obligado” en línea para el consumidor de video de alta calidad como un distribuidor líder de otros sitios. “Al final del día, creemos que el contenido profesional Premium ganará”, dijo George Kliavkoff, CDO de NBC Universal, a BusinessWeek.com. “Pensamos que creamos poder al juntar ese contenido, y creemos en la distribución ubicua.”

Hasta la fecha, las compañías de medios tradicionales han usado el video en línea principalmente para atraer a los visitantes a sus propios sitios. Pero Hulu.com ha incorporado contratos de distribución con MSN, Yahoo!, AOL, MySpace y Comcast para asegurarse que su contenido tenga el mayor alcance posible en línea. También motiva a los consumidores para insertar sus videos en sus propios sitios, así como para compartirlos por correo electrónico. Tanto un destino como una “cadena de publicidad”, Hulu espera combinar el aspecto de alto compromiso de video, además de las habilidades de dirección y rastreo en línea, para acelerar más el cambio de los profesionales de marca a los medios digitales.



Lo único que todos los ejemplos anteriores tienen en común es su enfoque en la intuición y relevancia del consumidor. Sin importar cuál sea su posición estratégica, en gran medida las compañías de medios ganadoras tendrán que satisfacer ambas para atraer a los consumidores y profesionales del mundo “siempre listo”.

Con este propósito en mente, las compañías inteligentes de medios están cambiando su enfoque de *analizar* a sus espectadores a *conocerlos*. Saben que ellos quieren saber todo sobre los hábitos, preferencias y pasiones del consumidor. ¿Cuándo y qué tan seguido visitan Wal-Mart sus consumidores objetivo? ¿Piensan comprar una nueva casa o un automóvil? ¿Qué probabilidad existe de que le cuenten a un amigo sobre una nueva marca o producto? Los profesionales esperan que las compañías de medios ayuden a ofrecer respuestas a estas preguntas.

Por ello, cuando los ejecutivos de NBC Universal afirman que es muy probable que el espectador promedio del canal Bravo sea una mujer opulenta de entre 18 y 49 años, ése es sólo el punto de inicio. Lo más importante es conocer sus intereses: que es de las primeras en adoptar modas y electrónicos del consumidor, y que es una persona “próspera”, adinerada, comprometida e influyente.

El ambiente de datos rico en información de las compañías digitales les dan algunas ventajas en el juego de la perspectiva y relevancia del

Necesitamos intuir la forma en que la gente consume los medios. Si es un gran anunciante, necesita saber todo sobre su consumidor. Pero depende de nosotros saber cómo los diferentes segmentos de audiencias consumen sus medios.

—Beth Comstock, presidenta,  
Integrated Media, NBC Universal.



consumidor, pero eso no significa que puedan dormirse en sus laureles. Para demostrar con qué grado de eficiencia sus ofertas digitales trabajan como plataformas de publicidad en conjunto con los otros elementos de un mix de marketing más diverso, estas organizaciones y sus equipos de ventas de publicidad también deben encontrar nuevas oportunidades para comprometer a los profesionales y agencias con perspectivas que muestren por qué sus ofertas generan mejores resultados.

Por ejemplo, el dominio de Yahoo! en las ventas de publicidad de despliegue en línea es el resultado de un esfuerzo concentrado para convertirse en la primera opción de las Fortune 500 en ese campo. Con este propósito como guía, por largo tiempo ha hecho hincapié en la cooperación entre Silicon Valley y Madison Avenue y ha invertido en investigación diseñada para mostrar cómo la publicidad en línea encaja en la vida familiar de cada día, el papel que juega la internet en la toma de decisiones del consumidor, y la forma en que los jóvenes alrededor del mundo utilizan la tecnología digital. En resumen, Yahoo! se ha separado del puesto típico de ventas transaccionales y ha reconocido la necesidad de conectarse con los profesionales a nivel más estratégico.

Para los profesionales que quieren conocer el efecto de su publicidad, el mejor parámetro son las ventas. En 2003, se asoció con Nielsen para desarrollar una plataforma analítica diseñada para demostrar el efecto de las campañas en línea en el crecimiento de las ventas. El esfuerzo “Consumer Direct” estudió los hábitos de 20 000 hogares del panel Mohezcan, de Nielsen, correlacionando su exposición a la publicidad en línea con su comportamiento de compra. En 2007, Yahoo! se asoció con comScore en un estudio de “Research Online, Buy Offline” que midió la influencia de la búsqueda pagada y la publicidad desplegada, así como de las campañas integradas. El estudio reforzó eficazmente el principal mensaje original de Consumer Direct: la publicidad en



línea se ha convertido en un conductor clave de las compras por otros medios.

Con el tiempo, Yahoo! también aprendió que necesitaba ofrecer a los profesionales una mayor variedad de inventario en línea que estaba disponible dentro de su propio portal. A pesar de su enorme alcance y el número de visitas a su página, no pudo siempre conectar a los profesionales donde fuera que estuvieran sus visitantes. Incluso debió ampliar sus soluciones de publicidad más allá de las propiedades que poseía. Para dar ese salto, ha conformado sociedades de venta de publicidad con compañías como eBay, Comcast, WebMD, ZIF Davis, Forbes y Bebo. En estos acuerdos, Yahoo! sirve como el principal canal de marketing y ventas para el inventario de publicidad en línea de los otros socios. Además, Yahoo! ha hecho adquisiciones como Blue Lithium, una cadena de publicidad, y Right Media, un sitio de intercambio de publicidad en línea, que contribuyen con inventario adicional que no está en el portal. El resultado es una extensa red “poseída y operada” que da a los anunciantes de Yahoo! amplias oportunidades para conectarse con sus consumidores objetivo.

Finalmente, es líder en la creación de soluciones integradas de publicidad en categorías que antes tenían poca presencia en línea. Tome el ejemplo de su esfuerzo reciente para el cereal Special K, de Kellogg's. Esta empresa quería crear una experiencia digital para mujeres interesadas en perder peso, en donde pudiera promover los beneficios de salud y estilo de vida de sus productos Special K. También quería que esta experiencia digital se uniera con los medios análogos (televisión y medios impresos, en particular) y con su paquete. Con estas pautas, Yahoo! desarrolló un programa alrededor del llamado a la acción, “Search Special K at Yahoo!” En él, un icono personalizado de la marca “Special K” en la parte superior de los resultados de búsqueda de Yahoo! conducía a los consumidores a SpecialK.com. Y una vez ahí, los consumidores



estaban expuestos a herramientas interactivas que les permitía personalizar su propio Reto Special K y conectarse con una comunidad de administradores de peso y otras mujeres interesadas en perder peso. Al mismo tiempo, también ofrece contenido sobre el cereal, las galletas de proteínas y las barras.

## UN RECORDATORIO DEL CAMBIO CONSTANTE

Para 2010, las propuestas de publicidad y medios serán incluso más comprometidas, personalizadas e interactivas de lo que ya son ahora. Es cierto que no todo será nuevo: la televisión seguirá siendo un medio comprometedor y popular; la gente no dejará de leer revistas o escuchar la radio. Pero también es cierto que vehículos de medios y publicidad aún no imaginados tendrán un poderoso efecto tanto en el comportamiento del consumidor como en el gasto del profesional.

En el caso de todas las compañías de medios, el futuro versará sobre adquirir nuevas habilidades y desarrollar nuevas relaciones. Tendrán que aprender a usar sus activos digitales para crear experiencias más profundas y de mayor efecto tanto para los anunciantes como para los consumidores. Al mismo tiempo, tendrán que desarrollar un fuerte marketing de relación y habilidades de marketing experimental para permitir los diversos tipos de diálogo con consumidores objetivo y la generación guía que los profesionales ansían.

Con más oportunidades para colaborar directamente con los profesionales, las compañías de medios también necesitarán nuevas estructuras de *go-to-market* con puntos de contacto más claros y funciones diferenciadas de servicios de marketing y ventas. Y mientras la distinción entre el gasto *above-the-line* y el *below-the-line* desaparece, las



compañías de medios tendrán que repensar sus portafolios, sus marcos de planeación y sus concepciones de eficacia.

El manual para prosperar en la era “siempre listo” es ganar transparencia ante los ojos de las compañías de medios. Éstas se conectarán con los consumidores, con mayor relevancia e interactividad a través de cada vez más plataformas de medios. Aportarán más perspectivas, datos y análisis para informar sobre su propia toma de decisiones y la de sus clientes y socios. Y adoptarán una mentalidad más parecida a la del profesional, enunciando con precisión la forma en que sus medios pueden entregar resultados.

Mientras estos desarrollos se llevan a cabo, la mentalidad del “único centro de diversión en la ciudad” del Sr. X se perderá cada vez más en la memoria.



## FUENTES

- Gillin, Paul, *The New Influencers: A Marketer's Guide to the New Social Media*, Quill Driver Books, 2007.
- Jenkins, Henry, *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*, New York University Press, 2006.
- Kelly, Lois, *Beyond Buzz: The Next Generation of Word-of-Mouth Marketing*, AMACOM, 2007.
- McConnell, Ben y Jackie Huba, *Citizen Marketers: When People Are the Message*, Kaplan Business, 2006.
- Scott, David Meerman, *The New Rules of Marketing and PR: How to Use News Releases, Blogs, Podcasting, Viral Marketing and Online Media to Reach Buyers Directly*, Wiley, 2007.
- Sernovitz, Andy y Guy Kawasaki, *Word of Mouth Marketing: How Smart Companies Get People Talking*, Kaplan Business, 2006.
- Verklin, David y Bernice Kanner, *Watch This, Listen Up, Click Here: Inside the 300 Billion Dollar Business Behind the Media You Constantly Consume*, Wiley, 2007.
- Weber, Larry, *Marketing to the Social Web: How Digital Customer Communities Build Your Business*, Wiley, 2007.
- Para más consultas e información actualizada, ir a [www.businessfuture.com](http://www.businessfuture.com)



## PARÁMETROS: MOVERSE DE LAS IMPRESIONES AL IMPACTO

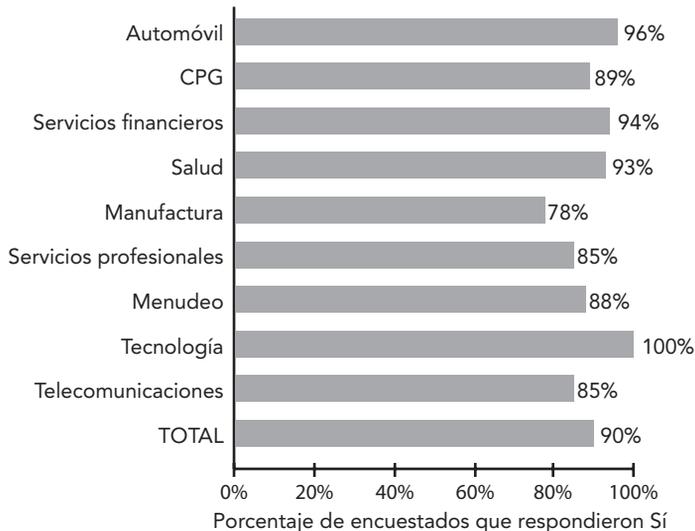
**ES OBVIO QUE** la publicidad tiene valor para los profesionales del marketing sólo si influye en el comportamiento de su consumidor objetivo. Y ellos así lo reconocen. En una encuesta reciente, 90 por ciento de ellos, de nueve industrias (vea ilustración 4-1), respondió con un resonante y abrumador sí a la pregunta: ¿La medición de la efectividad es un asunto importante para usted?

Pero la medición de la eficacia de la publicidad ha sido por mucho tiempo una ciencia imperfecta y frustrante. Sin estándares sustanciosos de medición, los profesionales en su mayoría usan *spray and pray*; es decir, mandan mensajes en varias direcciones y esperan que aparezca alguna indicación de la respuesta del consumidor.

En televisión, con frecuencia esta respuesta se traduce en anotaciones en los diarios de las cuales las firmas de investiga-



## ILUSTRACIÓN 4-1 ¿LA MEDICIÓN DE LA EFICACIA DEL MERCADO ES UN ASUNTO IMPORTANTE PARA USTED?



Fuente: Booz Allen Hamilton ANA

ción de medios pagaron una pequeña muestra de la audiencia espectadora a seguir. Los diarios de audiencia, que registran las opciones de programación de los espectadores, usan el comportamiento de visión como una representación del valor y efecto de la publicidad, una representación muy limitada. Para estar seguros, los diarios obtuvieron un gran beneficio: permiten a los investigadores de medios extrapolar el tamaño de la audiencia espectadora y establecer una línea de base y una divisa por medio de la cual los profesionales, compañías de medios y agencias pueden hacer negocios.

## LA DEMANDA POR LOS PARÁMETROS

Así de simples y poco confiables como los enfoques de medición de los medios tradicionales pudieron haber sido, ofrecieron estándares y di-



visas que permitieron a los profesionales, agencias de compra y compañías de medios hacer negocios. Sin embargo, en la actualidad este equilibrio imperfecto ya no funciona debido a que ellos exigen más eficacia y eficiencia de sus compras de medios. Los medios digitales están llegando a la masa crítica con los consumidores. Y la promesa de una captura de información más granular (incluso en tiempo real) de la respuesta del consumidor a la publicidad está tentativamente cerca de realizarse.

La transición a un nuevo tipo de parámetro de publicidad ha tenido varias consecuencias. Primero, la proliferación de los medios y la fragmentación de las audiencias han dado a la divisa tradicional de la publicidad, la exposición de la audiencia o el “alcance”, una medida mucho menos convincente de valor de medios de lo que era antes.

Segundo, el prospecto de nuevos parámetros ha contribuido a la popularidad de medios digitales entre los anunciantes. Los datos y parámetros que ofrecen los medios digitales potencialmente cumplen con dos necesidades apremiantes: medir la eficacia de sus esfuerzos y

“Virtualmente, desde que la televisión tituló en las salas de Estados Unidos hace más de medio siglo, el tiempo de publicidad en ella se ha vendido con base en el tamaño de la audiencia traducido en puntos de evaluación bruta y CPM (impresiones de costo por mil)”, explica David Verklin, CEO de Carat Ameritas y presidente de Carat Asia-Pacific, la agencia independiente de compra de medios más grande del mundo. “Pero últimamente los profesionales se han vuelto menos interesados en el número de ojos que ven una pantalla o de manos que tocan una página y se interesan más por el comportamiento de los dueños de esos ojos y manos, y cómo el mensaje publicitario se conecta con ellos.”



concentrar los recursos de marketing sólo en los consumidores que estén interesados en las categorías, productos o marcas específicas. Ya sea en las categorías de “fuerte consideración” como los automóviles, viajes y finanzas personales (en donde los consumidores con frecuencia consideran opciones y comparan alternativas con profundidad antes de comprar) o en las categorías de “compras por impulso” como los bienes empacados, entretenimiento y ropa (en donde un anuncio puede de inmediato llevar a una venta), los profesionales pueden usar los medios digitales para enviar mensajes contextualmente relevantes e información del producto para concentraciones específicas de clientes potenciales. Pueden dirigirse sólo a los consumidores que están en la búsqueda de un nuevo Volvo, que planean un viaje para esquiar en Deer Valley, o que tratan de encontrar comida orgánica para el bebé. Y pueden medir los resultados reales de esos esfuerzos en vez de confiar en cálculos de audiencia extrapolados.

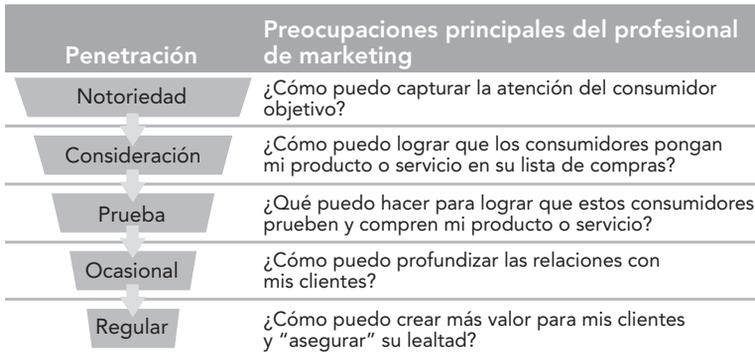
“Lo más importante que ha cambiado en los últimos diez años es la capacidad de medición de lo que hacemos”, dice John Hayes, CMO de American Express. “Nuevos canales que surgen regularmente nos permiten comprender qué es lo que estamos haciendo cuando se trata de algo relacionado con la aceptabilidad dentro del mercado. Y podemos hacerlo con un tiempo de respuesta mucho menor.”

Los profesionales como Hayes ya no están satisfechos con colocaciones en medios que sólo provocan notoriedad o incluso consideración de los consumidores. Exigen medidas mucho más sustanciales que garanticen la influencia de un anuncio en las preferencias, compras y lealtad del consumidor.

Esto, en efecto, representa un cambio de paradigma, y ellos entienden el potencial. Considere qué tan rápido aceptaron el modelo de publicidad de pago por rendimiento de Google. Ahora ya no sólo preguntan “cuál es el costo de los GRP que estamos comprando”. También quieren



## ILUSTRACIÓN 4-2 LOS PARÁMETROS INFORMAN Y MEJORAN EL EMBUDO DE COMPRA



Fuente: Booz Allen Hamilton

conocer resultados: “¿Cuántos registros en línea generó ese anuncio?” o “¿Cuántos consumidores prospecto llamaron al número 800 y se convirtieron después en consumidores?”

Tercero, debido al surgimiento de los medios digitales, la capacidad para rastrear la relación entre la publicidad y las ventas ha incrementado su nivel de complejidad y precisión. Cuando las acciones del consumidor, desde navegar hasta hacer clic en un anuncio, compartir información con un amigo, o comprar un producto, pueden registrarse y analizarse, los profesionales son más capaces de rastrear con qué grado de eficacia una pieza de publicidad específica induce a los consumidores a comprar productos. Al final de cuentas, esperan que los medios digitales les den los parámetros y perspectivas necesarias para distribuir compras de medios con precisión real. Con frecuencia, los profesionales piensan en las relaciones con el consumidor como un embudo que lleva a la compra y recompra, creando al final una lealtad a la marca (vea ilustración 4-2). Los parámetros de los medios digitales, en poco tiempo, deben ser capaces de decirles qué tan bien una serie de video o



una campaña en la Web introduce a los consumidores en el “embudo de compra”, esto es, los interesa en comprar el producto hasta construir una preferencia real de marca.

Pero los parámetros de medios del nuevo ambiente de medios digitales todavía son desiguales. En muchos casos, les falta la normalización que permita la comparación de “manzanas con manzanas” de la eficacia de la publicidad en los sectores de medios. Los profesionales, agencias y compañías de medios concuerdan en que es esencial mejorar estos parámetros en todos los medios; de otra forma, será difícil generar utilidades en un mercado de publicidad cada vez más caracterizado por más opciones. De hecho, sólo los parámetros de medios más confiables pueden permitir a aquéllos realinear con agresividad sus compras de medios (o, en el lenguaje de la industria, su mix de marketing) para cubrir los nuevos patrones de comportamiento del consumidor. Esta necesidad es la fuerza conductora detrás del movimiento inexorable hacia parámetros de medios más confiables y comparables (vea ilustración 4-3).

Para obtener esta perspectiva mejorada, los usuarios de los parámetros, compañías de medios, agencias y los grandes proveedores de medición y marketing necesitan moverse más allá de los parámetros

Para nosotros, el punto de pivoteo se presentó cuando nos dimos cuenta de que la medida de alcance y frecuencia y otras mediciones pasivas no iban a ser suficientes debido a que no reflejan si realmente comprometemos o no a nuestros clientes. Sin clientes comprometidos no vamos a conseguir lo que necesitamos en términos de resultados comerciales. Dejamos de ver la notoriedad como una medida importante.

— John Hayes, CMO,  
American Express.



## ILUSTRACIÓN 4-3 LOS PROFESIONALES NECESITAN NUEVOS PARÁMETROS

Las formas en las cuales evalúan las campañas están evolucionando de los parámetros definidos alrededor de

- ▶ La frecuencia, alcance y otros puntos de evaluación bruta tradicionales
- ▶ La demografía (edad, niveles de ingresos, género, ubicación)
- ▶ Parámetros de marca (notoriedad asistida, notoriedad de publicidad, asociación del mensaje, favoritismo de marca, intento/consideración de compra)

Parámetros que son tanto específicos del comportamiento como enfocados en la acción de:

- ▶ Compromiso: recordatorio de publicidad, tiempo de sesión, tráfico de sitio Web para profesional, medidas de acción activas hacia el contenido, y "transferencia" (del halo de marca a medios)
- ▶ Calidad y concentración de audiencia (influencia de los primeros adaptadores, medidas "boca-a-boca"/*pass-along*)
- ▶ Efecto en el comportamiento de compra (fueron a la tienda, probaron, repitieron la compra)
- ▶ Visión real (únicos, *click-throughs*, descargas, índices comerciales de audiencia)

de alcance y frecuencia y ofrecer más evidencia orientada a la acción del rendimiento de la inversión en los medios. Esta realidad está llevando a los medios y marketing a un parámetro basado en resultados.

Los parámetros basados en el resultado no son un fenómeno completamente nuevo. Ha habido una transferencia lenta y estable de presupuestos de marketing de medios de corriente principal sin parámetros (*above the line*) a marketing directo y promociones (*below the line*) que permite que se rastreen los resultados con una mayor precisión.

Hasta hace poco, muchos observadores desecharon el crecimiento del gasto *below the line* como un fenómeno conducido en gran parte



por los minoristas, quienes, dijeron, utilizaban las promociones comerciales para obtener una mayor parte de los enormes presupuestos de marketing de las grandes compañías de bienes empacados para el consumidor. Eso es verdad hasta cierto punto, pero el cambio de gasto de la publicidad *above the line* a la *below the line* se explica mejor por el hecho de que los profesionales pueden medir y probar con mayor facilidad el valor del gasto *below the line*.

La nueva forma de parámetro basados en el consumidor combina la experiencia de los medios *below the line* con innovaciones tecnológicas en la medición (en especial alrededor de la televisión y lo digital) y el surgimiento de otras nuevas formas de métrica. No todos los medios pueden, si es que alguna vez lo harán, igualar el parámetro de respuesta directa de Google. Pero la amplia evolución de nuevas parámetros provocará cambios profundos en la práctica y la cultura del marketing y la publicidad de marca.

Las nuevas tecnologías respaldarán un cambio sustancial en la medición de la audiencia de cálculos a datos reales de censo; en otras palabras, a resultados “reales” más que “proyectados”. Tome a Nielsen Media Research, el maestro reinante de las medidas de audiencia de la televisión. Tradicionalmente, Nielsen ha capturado datos de audiencia de televisión en casa de 12 000 hogares (cerca de la décima parte del 1 por ciento de los 112 millones estimados de hogares con televisión en Estados Unidos) y después usó esa muestra para proyectar índices de audiencia de todo el país. En el futuro no tan distante, los televisores *set-top* y otros dispositivos basados en sistemas digitales brindarán información sobre las acciones visuales de cada consumidor a través de tanto programación como comerciales. Al final de cuentas, los profesionales tendrán acceso a los datos de respuesta a la publicidad y medios que serán comparables en división e integración a los datos que hoy en día se capturan en los puntos de venta al menudeo.



En la actualidad, Nielsen invierte fuertes cantidades en una ambiciosa iniciativa de plataforma cruzada llamada “Anytime, Anywhere Media Measurement” (A2/M2) diseñada para incrementar la escala y precisión de su muestra del consumidor. Este programa permitirá a la compañía adentrarse más en los medios en línea, exteriores y en tienda y fortalecerá la calidad de los datos que Nielsen proporciona sobre la televisión. Al mismo tiempo, los jugadores más pequeños como IAG Research y TNS Media Intelligence están lanzando alternativas innovadoras. Los datos se reunirán, muy pronto, de los metros móviles que rastrean la audiencia de televisión fuera de casa, de descargas de videos de internet, y de videos vistos en PDA, teléfonos celulares, reproductores MP3 y otros dispositivos portátiles.

En este ambiente cada vez más dinámico, los nuevos parámetros enfocados en los resultados cambiarán el punto focal de la medición de la publicidad de la exposición a los resultados. Estos parámetros incluirán:

- *Índices comerciales de audiencia.* Visión de comerciales más que programación; retención del consumidor de mensajes comerciales; el efecto de posiciones en pods (secuencias de comerciales que se transmiten durante una pausa sencilla de programación); diseño completo de los pods.
- *Calidad de sesión, compromiso y experiencia/satisfacción del consumidor.* Anuncios recordados por sesión o visita; tiempo gastado por sesión o visita; promedio de sesiones por usuario; fortaleza del recuerdo de marca.
- *Comportamiento total de visión.* Número de consumidores que acceden a las marcas de medios a través de plataformas análogas y en línea (un parámetro especialmente relevante para las compañías de medios tradicionales que tratan de aumentar su presen-



cia digital y para los profesionales que quieren comparar el rendimiento de medios tradicionales con los digitales).

- ▶ *Actividad de opción.* Registros en línea; tasas abiertas; llamadas sin peaje; y solicitudes de información.
- ▶ *Participación del consumidor.* Actividad viral, como tasas de referencia y *pass-along*; total de interacción con el contenido de marca, como *uploads* de contenido de marca a sitios personales; tiempo gastado en la interacción con la marca; puntuación neta del promotor (el porcentaje de los consumidores que recomendarían un producto).
- ▶ *Efecto de ventas.* Guías generadas; tráfico en tiendas; aumento de volumen en tiendas de menudeo.

Muchos están ansiosos por usar parámetros como éstos para descifrar los códigos de la publicidad multiplataforma y el ROI de marketing. De hecho, casi 70 por ciento de los profesionales en esa reciente encuesta de Booz Allen identificó el análisis mejorado del ROI, junto con las perspectivas del consumidor que descifran, como la más deseada de todas las habilidades de marketing.

Aun así, hay mucho trabajo por hacer. Como Jim Stengel, el GMO de Procter & Gamble, dice de los prodigiosos esfuerzos de su propia compañía al medir sus resultados de publicidad: “Hemos hecho muchos avances... comprendemos muy bien los elementos. Y somos buenos para descubrir cómo interactúan. Pero no estamos en donde me gustaría que estuviéramos en términos de resultados específicos proyectados.”

Los profesionales como P&G están comprometidos a resolver este acertijo de publicidad y medios a fin de fomentar la revolución en los parámetros de medios en los próximos años. La era de las mediciones enfocadas en el alcance y de un solo medio pasará cuando ellos transiten



hacia campañas de plataformas cruzadas caracterizadas por mayores niveles de medios digitales y gasto *below-the-line*. La siguiente era de la medición de la audiencia se enfocará en cómo las nuevas combinaciones de medios y publicidad, como la televisión, en línea y medios impresos, así como videojuegos, exteriores, móviles, marketing de comprador y muchos otros, influyen en los consumidores y qué tan bien pueden mover a los consumidores a través del embudo de compra.

## DE LA EXPOSICIÓN AL COMPROMISO

En el mundo “siempre listo”, el compromiso del consumidor es en verdad escaso. Los mensajes de medios pueden entregarse en cualquier momento, en cualquier lugar. Pero los profesionales quieren más que exposición ante los ojos: quieren el tipo de atención y acción del consumidor que mueve marcas. Por ello, siempre deben esforzarse para descubrir esas combinaciones elusivas de medios y publicidad que se conectan con los clientes e incrementan la demanda de marca. Los nuevos enfoques de medición deben reflejar tanto la calidad de la audiencia (¿El consumidor correcto ve el anuncio?) como el efecto del

Si la gente ve o no, no es una medida útil de nada. La exposición tiene una correlación muy débil con el intento de compra y la venta real, mientras que una medida de compromiso tiene una alta correlación y se acerca más a lo que realmente importa, que es el crecimiento de la marca y la creación de demanda de la marca.

—Joe Plumier, CRO,  
Advertising Research Foundation.



mensaje real. (¿La publicidad movió al consumidor a nivel emocional, afectó su actitud o ayudó a generar una acción específica como una prueba o una compra?)

En sus esfuerzos por responder estas preguntas, los profesionales han comenzado a redefinir los parámetros que usan para evaluar los medios y mensajes. Pero redefinir, mucho menos medir, las complejas relaciones entre los medios, mensajes y consumidores, es una tarea sumamente desafiante. Ha sido difícil para ellos, agencias y compañías de medios, ponerse de acuerdo sobre exactamente qué es lo que en realidad significa comprometerse, contrario a una tener una impresión. Existen múltiples puntos de vista y varias preguntas sin resolver:

- ▶ ¿El compromiso se refiere a la cantidad de tiempo que los consumidores pasan con cierto medio?
- ▶ ¿El compromiso es una medida del grado en que los consumidores recuerdan la publicidad que vieron o leyeron?
- ▶ ¿El compromiso es una representación de la receptividad del consumidor hacia, y la interacción con, la publicidad?
- ▶ ¿El compromiso toma en cuenta la interacción entre la ejecución creativa, la colocación de medios, y el ambiente de marcas de medios?

Para hacer incluso más complicada la tarea de medir el compromiso, es probable que se dependa de varios factores externos, más allá de la publicidad en sí. Éstos pueden incluir la cantidad de personas multitearea que constituye la audiencia; el nivel de gasto en medios competitivos; e incluso las condiciones de menudeo, en donde, por ejemplo, una alta dosis de actividad promocional complementaria puede afectar qué tan bien la publicidad alcanza su resultado deseado.



## ILUSTRACIÓN 4-4 EL NUEVO MODELO DE MEDICIÓN DE MEDIOS



Mientras se resuelven los misterios del compromiso del consumidor, está emergiendo un nuevo modelo de medición de medios que respalda el cambio en el enfoque de los profesionales de la exposición al efecto (vea ilustración 4-4).

A pesar de estos retos, el compromiso está ganando fuerza como un parámetro de medios. En la primavera de 2005, Court TV, de Turner Broadcasting System (rebautizado desde entonces como truTV) se convirtió en la primera compañía de medios que utilizó el compromiso como una divisa cuando comenzó a ofrecer a los anunciantes una garantía basada en los espectadores “comprometidos” además de una garantía convencional de audiencia basada en los índices Nielsen. Determinó los niveles de compromiso asociándose con investigadores de medios para ofrecer un recuerdo específico de publicidad y análisis de índices minuto a minuto contra su programación. Si el compromiso bajaba del nivel prometido, Court TV acordó compensar a los anunciantes por una caída ofreciéndoles más tiempo adicional de publicidad.



Fundado en 1999, IAG Research se ha convertido en el estándar para determinar la eficacia de la publicidad en televisión. IAG mide la respuesta del espectador a la publicidad y programación en todas las cadenas principales de televisión abierta y por cable. La información distribuida de IAG ahora la utilizan anunciantes líderes como Verizon, Toyota y NBC Universal.

IAG reconoció que había un vacío en la medición de desempeño de la publicidad: Nielsen midió cuánta gente tenía la oportunidad de ver un anuncio, pero no había una medición en tiempo real específica del contenido del *efecto de esas transmisiones*. IAG inventó un nuevo sistema de medición específicamente para llenar ese vacío. La empresa mide la eficacia de los comerciales de televisión, colocación de productos, patrocinios comerciales y comerciales en cines mediante su panel único de consumidores en línea como la base de su investigación y recomendaciones.

El sistema de IAG implica un emprendimiento sumamente ambicioso, una compañía distribuidora de datos similar a Nielsen o Arbitron que opera un panel los 365 días del año. Cubre cada programa en horario estelar en las cinco cadenas de televisión abierta, 17 cadenas grandes de cable, así como en las cadenas líderes en idioma español Univisión y Telemundo.

A partir de los datos de respuesta del consumidor, pronto se hizo evidente que el Program Engagement está fuertemente correlacionado con el recuerdo de publicidad y la atención a la publicidad, un hallazgo muy específico y concluyente que por mucho tiempo había eludido a la industria. La aplicación comercial por los anunciantes y cadenas fue directa. Los programas de televisión con más altas puntuaciones de compromiso ofrecen ambientes superiores de medios para los comerciales.

Este enfoque ha permitido que el parámetro de compromiso de IAG se convierta en un aceptable complemento de los índices Nielsen. En



2006, la compañía cruzó un importante umbral en términos de aceptación de mercado cuando NBC se volvió la primera cadena de televisión abierta en usar sus puntuaciones de compromiso como una garantía adicional para los anunciantes. Para la temporada inicial de compra de 2007, muchas cadenas de televisión abierta y por cable ofrecían alguna forma de parámetro de compromiso.

El parámetro de compromiso es especialmente ventajoso para la televisión porque va más allá de las simples cuentas de cuántos espectadores sintonizan un canal. En vez de eso, las puntuaciones del Program Engagement de IAG revelan si los espectadores de verdad ponen atención a los anuncios que se emiten dentro de la programación. Con tantas cadenas que deben enfrentar una disminución de los índices de audiencia y una menor presión en la fijación de precios de su inventario de publicidad, este parámetro les ofrece una oportunidad para proteger, y, en algunos casos, potencialmente mejorar, el valor de sus audiencias. La visión importa, pero el compromiso importa más.

La ilustración 4-5 muestra la forma en que los índices de audiencia de publicidad en televisión basados en compromiso de IAG se han convertido rápidamente en una característica aceptada en el mundo “siempre listo”. Con sus reportes, IAG pudo mostrar que el medicamento Lunesta, de Sepracor, que ayuda a conciliar el sueño, fue tanto el anuncio de medicina de prescripción más recordado *como* la marca más recordada de la temporada 2006-2007 de televisión.

Sin embargo, los modelos actuales de medición de compromiso de la televisión no son perfectos. En primer lugar se deben mencionar las influencias potenciales de los participantes de encuestas que ven mucha más televisión que el resto del grupo de muestra. Existe la preocupación de que los participantes puedan también recordar los anuncios simplemente porque saben que les van a preguntar sobre ellos. Y existe la cuestión de qué tanto los incentivos que los investigadores ofrecen



## ILUSTRACIÓN 4-5 LA INVESTIGACIÓN DE IAG JERARQUIZA ANUNCIOS

Los seis nuevos anuncios de medicamentos de prescripción más recordados (temporada de televisión 2006-2007)

Jerarquía	Marca	Compañía	Descripción del anuncio	Índice de recuerdo
1	Lunesta	Sepracor	Reto de 7 días; una palomilla vuela sobre el puente y el agua y se introduce en los hogares/casas de campaña de las personas. (:60)	155
2	Lunesta	Sepracor	Reto de 7 días; una palomilla vuela sobre un lago y se mete en la casa de una pareja; después, se introduce en la almohada de la mujer. (:60)	153
3	Zyrtec	Pfizer	Historia #43; la ropa cae sobre una mujer, y ella estornuda. (:45)	138
4	Rozerem	Takeda	Abraham Lincoln, castor parlante, hombre con traje y hombre con traje de baño en una parada de autobús; tus sueños te extrañan (:60)	134
5	Crestor	Astra-Zeneca	Hombre en pescadería, cerca del océano, cuyo colesterol está fuera de control; su cuerpo se divide en varias secciones. (:60)	124
5	Vytorin	Merck/Schering Plough	Se muestran platos de comida seguidos de tomas de parientes como el Abuelo Bow y su pasta de moñitos. (:60)	124

Las cinco marcas de medicamentos de prescripción más recordadas (temporada de televisión 2006-2007)

Jerarquía	Marca	Compañía	Descripción del anuncio	Índice de recuerdo
1	Lunesta	Sepracor	Reto de 7 días; una palomilla vuela sobre el puente y el agua y se introduce en los hogares/casas de campaña de las personas. (:60)	218
2	Lunesta	Sepracor	Reto de 7 días; una palomilla vuela sobre un lago y se mete en la casa de una pareja; después, se introduce en la almohada de la mujer. (:60)	212
3	Imitrex	Glaxo-SmithKline	El ensayo de una obra infantil se interrumpe debido a que la maestra sufre migraña; aparece un monstruo de cartón morado que luego se desinfla. (:60)	153
4	Rozerem	Takeda	Abraham Lincoln, castor parlante, hombre con traje y hombre con traje de baño en una parada de autobús; tus sueños te extrañan (:60)	147
5	Plavix	Bristol-Meyers-Squibb/Sanofi-Aventis	El bombero Jim es un hombre formidable que puede ser detenido por un coágulo que es del tamaño de una gota de agua. (:60/:75)	141



a los consumidores encuestados pueden desviar más adelante los resultados.

También hay una preocupación más grande y fundamental: ¿Cuán útil es el recuerdo y atención de la audiencia para determinar la eficacia del marketing? Es claro que la oferta de IAG es sólo el primer paso hacia un parámetro confiable de compromiso. Pero los enfoques actuales todavía no han resuelto por completo una dura realidad: los consumidores pueden observar un anuncio y prestarle toda su atención, pero el alto índice de audiencia resultante dice poco con relación a si actuarán o no con respecto al mensaje. Hasta que pueda lograrse ese vínculo adicional, toda la promesa del compromiso como un parámetro de medios seguirá cumpliéndose sólo parcialmente.

A renglón seguido se encuentra la cuestión de la cantidad de cambios que el ecosistema de marketing y medios puede absorber. Si el principal conductor de la economía de las cadenas se convierte en los índices de compromiso de comerciales, ¿qué efecto tendrá ello en la programación y marcas desarrolladas por las cadenas? Y si las cadenas comienzan a usar su destreza creativa y promocional explícitamente para mantener a los consumidores viendo comerciales, no la programación habitual, ¿qué efecto tendrá eso en el futuro de la televisión respaldada por la publicidad?

A pesar de estas cuestiones, las cadenas reconocen que necesitan adoptar nuevos parámetros que permitan mejor a las agencias y profesionales juzgar la eficacia del gasto en publicidad. Los parámetros de compromiso y la de IAG, incluso con sus imperfecciones, cubren esa necesidad. Y como dijo Alan Wurtzel, presidente de investigación de NBC Universal: “Éste es uno de los muchos tipos de cosas que estamos tratando de hacer. Un tamaño no se ajusta a todo. Intentamos desarrollar una variedad de parámetros. Nielsen todavía es la garantía principal; el compromiso es la garantía secundaria.”



Además, como el uso del parámetro de compromiso de IAG ha crecido, Nielsen no se ha quedado con los brazos cruzados. Desarrolló una alternativa al enfoque de encuesta y recuerdo de marca de IAG. El sistema de índices de audiencias comerciales de Nielsen rastrea no sólo cuántas personas vieron un programa, sino cuántas personas vieron un comercial en sí. En la práctica, la implementación inicial del sistema de índices de audiencias comerciales de Nielsen ha sido tanto compleja como problemática. Por ejemplo, todos los sistemas de índices de audiencias comerciales deben resolver la creciente visión con cambio de tiempo, una tendencia que ha hecho de la medición de las audiencias y de las vidas de los spots de televisión una cuestión mucho más difícil.

En 2007, la penetración en el hogar del Digital Video Recorder fue de cerca del 17 por ciento y se espera que alcance 50 por ciento en 2011. Con más consumidores que todo el tiempo están cambiando y saltándose anuncios, los profesionales querían pagar sólo por los ojos que realmente vieran sus comerciales. Las compañías de medios, en cambio, deseaban un sistema que asegurara que obtenían crédito por las miradas directas, así como por los espectadores con cambio de tiempo. Por ello, al final de 2007, la industria estableció “live plus 3” una nueva definición de índices de audiencia de televisión, basado en el hallazgo de que casi toda la visión ocurre dentro de tres días de una transmisión en vivo de televisión.

Para Nielsen, otro factor complicado ha sido la resistencia al nuevo sistema de índices de audiencia por parte de algunas importantes cadenas. Las cadenas objetan un aspecto de la corriente propuesta de datos para conformar los índices comerciales de audiencia de Nielsen: está diseñada para respaldar un solo índice de audiencia para todos los comerciales de un cierto programa, en oposición de los índices individuales de audiencia para cada comercial. Además, algunas cadenas de cable, como MTV, no aceptaron el movimiento a los índices de audiencia comerciales. Dadas las tendencias de los consumidores jóvenes a



saltar la publicidad y la cantidad de programación repetida en sus horarios, a la cadena le preocupa que el valor de su inventario de publicidad declinara significativamente con los índices comerciales de audiencia.

Sin embargo, cuando se completaron las etapas iniciales de la televisión abierta y de cable de 2007, la industria de la televisión se comprometió con un nuevo parámetro de índices de audiencia conocida como C3 (un acrónimo mediante el cual se trata de representar el índice comercial promedio de audiencia más tres días de repetición en DVR) como el estándar de las ventas de medios de televisión. No obstante, la permanencia del C3 como un estándar de la industria puede ser corta. A medida que Nielsen incrementa su competencia y comodidad, a medida que ofrece índices comerciales granulares de audiencia a nivel de mercado, es probable que la industria migre hacia los índices minuto a minuto que tanto Madison Avenue como los profesionales parecen desear.

Algunas compañías ya están experimentando con este enfoque. Mike Pilot, presidente de ventas y marketing de NBC Universal resumió la lógica de tal movimiento cuando anunció el trato inicial de cable de la compañía con Starcom USA: “Hicimos un compromiso con nuestros clientes para brindar una mejor responsabilidad y medición basada en los parámetros que más les importan. Nuestro trato de minuto a minuto con Bravo, el primer convenio que formalizó NBCU con base en este parámetro, realmente implica asociarnos y aprender juntos en la cambiante industria de medios.”

Al final de cuentas, el movimiento hacia los índices de audiencia minuto a minuto puede ser inevitable, pero en el corto plazo complicaría aún más la compra creativa de medios y las ventas de publicidad. En un ambiente de visión que evalúa los comerciales individuales, la eficacia de los spots de televisión desarrollados por las agencias y profesionales, contrario a la programación y marcas de las cadenas, se convertiría en el conductor principal de la economía de la transmisión.



Este cambio requeriría que las cadenas usaran su destreza creativa y promocional para mantener a los consumidores viendo comerciales. También significaría que cada espacio individual de tiempo dentro de cada pod tendría en potencia su propio precio y valor únicos.

Si esa situación se llega concretar por completo, las cadenas enfrentarán presión para elaborar opciones sobre cómo insertar la publicidad en sus programas. Resignado a la realidad de la amplia adopción del C3 en cable, Viacom ya señaló públicamente que sus cadenas MTV Networks se enfocarán más en integrar la publicidad directamente en sus programas; también considerará acortar los pods de publicidad, así como aumentar el número de éstos para evitar pérdida de ingresos.

Además de los movimientos que contempla Viacom, las cadenas pueden colocar sólo la publicidad en sus programas que generen los índices comerciales de audiencia más altos. También pueden crear nuevos modelos de fijación de precios alrededor de posiciones dentro de los pod de publicidad, en donde los precios de la primera y última posición se fijarían a nivel Premium debido a que entregan el mayor número de espectadores; también serían más deseables las adyacencias de tiempo aire para los ejecutivos probados de publicidad. Tampoco es muy exagerado imaginar un mayor uso de documentos tipo internet y otro abundante inventario de medios en la pantalla. Dejando de lado la especulación, es seguro que los índices comerciales de audiencia más granulares se dirigirán a un mercado de publicidad con mayor intensidad de trabajo y conducido por el análisis. Las cadenas y agencias necesitarán incluso más tiempo de análisis y poder de cómputo para administrar una serie exponencialmente más grande de información de índices de audiencia.

Por último, incluso el sistema más complejo a prueba de tontos de evaluación comercial pasa por alto un factor importante: incluso si un espectador ve un spot y le presta toda su atención, no hay evidencia de



que ese índice de audiencia diga algo importante acerca de que el consumidor recuerde la marca, el mensaje o la oferta.

El aspecto más importante para los anunciantes es determinar si un espectador pone verdadera atención a un anuncio. Un índice comercial de audiencia puede revelar que un spot se transmitió frente a un espectador, pero no mide el interés de éste en la publicidad o si el comercial condujo a una respuesta del consumidor.

## PARÁMETROS PARA CADA MEDIO

Ahora que se reconoce que la campaña publicitaria de plataforma cruzada es una solución aceptada tanto para la proliferación de medios como la fragmentación de la audiencia, los parámetros de medios también deben trabajar por medio de plataformas. Esto significa que los profesionales deben ser capaces de medir resultados para cada categoría de medios y evaluar esos resultados en combinación y comparación con todas las otras plataformas de medios que usan. De todo lo que prometieron los medios digitales, esto sigue siendo una cuestión importante para ellos. De hecho, en una encuesta reciente de Booz Allen realizada junto con la Association of National Advertisers, 62 por ciento de los profesionales encuestados dijo que gastaría más en medios digitales si existieran mejores parámetros de plataforma cruzada para evaluar la eficacia de la publicidad.

El primer paso para generar responsabilidad, interactividad y dirección en cada tipo de medio es asignar un parámetro a cada uno. Este prerrequisito debe completarse en varias etapas en medios diferentes, pero virtualmente se trata de exigir estrictamente en todos lados. Vea las iniciativas de parámetros de algunas firmas de investigación de medios:

- *En línea.* Nielsen/NetRatings ha desarrollado lo que llama un paquete “total” de parámetros que incluye los minutos totales, las



sesiones totales y las vistas totales a páginas de los medios en línea. El rival de Nielsen, comScore, se ha comprometido con una familia de parámetros “basada en visitas”, que incluye visitas totales, promedio de minutos de las visitas, promedio de visitas por visitante y promedio de visitas por día de uso. Cada sistema puede, en teoría, ofrecer una medición más precisa de la publicidad en línea. Sin embargo, es seguro que la falta de un estándar genere algo de confusión.

- *Videojuegos.* La Metrics GamePlay, de Nielsen, planea usar la muestra National People Meter de la compañía, la cual comprende los mismos hogares que ofrece datos de visión de televisión, para obtener información sobre el uso de los videojuegos. Proporcionará uso medido de videojuegos y datos demográficos por el título del juego, el género y la plataforma de jugadores del Xbox de Microsoft, el Wii de Nintendo y el PlayStation de Sony.
- *Video dirigido.* El Video Metrix, de comScore, va más allá del tráfico, esto es, el número de personas que entran a un sitio Web, para determinar quién permanece en línea y ve el contenido completo del video.
- *Mobile.* Nielsen está probando un “medidor único” del tamaño de un lápiz labial que rastreará el uso del consumidor de reproductores personales de audio y video. Al mismo tiempo, Rentrak Corporation y Hiwire colaboran para medir la audiencia de la televisión móvil. Su iniciativa comenzará por rastrear el tamaño total de la audiencia para la televisión móvil entregada vía teléfonos celulares.
- *Blogs.* Nielsen BuzzMetrics analiza perspectivas y opiniones en discusiones en línea, opiniones, experiencias, recomendaciones y promociones orales.
- *DVR.* Los “medidores activos/pasivos” de Nielsen rastrean los DVR para medir la audiencia en tiempo retrasado de programación de



televisión. Caso en punto: el ranking de Nielsen para las primeras de temporada de 2007 mostró que el programa *Grey's Anatomy*, de ABC, recogió una cantidad adicional de 3.89 millones de espectadores por medio de la visión de cambio de tiempo.

- *Exteriores.* Nielsen Outdoor desarrolla un sistema de índice de audiencia basado en encuestas usando dispositivos que permiten el GPS. Los Npod (los dispositivos personales de exteriores de Nielsen) ofrecerán datos demográficos sobre impresiones de publicidad de exteriores, en especial de carteles, así como cuándo ocurren y cuánto duran.
- *En tienda.* Arbitron, el líder en medición de radio, ha combinado su Portable People Meter con otros recursos de encuesta, entre ellos interceptaciones del comprador y una sociedad con Scarborough Research, para rastrear la exposición a los medios en tienda. Nielsen trabaja por medio de un consorcio de minoristas, fabricantes y compradores de medios para crear un servicio similar.
- *Campañas de correos electrónicos.* El Interactive Advertising Bureau ha refinado la definición de la categoría mediante la introducción de una serie de parámetros que incluye conversiones de correos electrónicos, ingresos por correos electrónicos, utilidad bruta por correo electrónico, aperturas únicas de correo electrónico y número total de clics a correos electrónicos.

## EXTRA, EXTRA: LOS PERIÓDICOS SE MUEVEN A LOS PARÁMETROS DE AUDIENCIA TOTAL

Es de sentido común para las compañías de medios aceptar parámetros de plataforma cruzada. Pero no siempre es fácil.

Mientras las series impresas de periódicos disminuyen y sus sitios en línea se popularizan cada vez más, los líderes de la in-



dustria decidieron crear un nuevo parámetro de medición de audiencia total. Su intento fue razonable: contrarrestar nociones de que los niveles de audiencia de los periódicos están a la baja y de que no pueden llegar a los lectores jóvenes.

Desafortunadamente, esta iniciativa encontró grandes desafíos antes de que la tinta se secase. El nuevo parámetro de audiencia total no hizo ningún esfuerzo real para distinguir entre la calidad de las audiencias de circulación pagada y la de las que acceden sin costo a los periódicos en línea.

En otras palabras, el parámetro efectivamente igualó a un consumidor que revisa el clima en línea con alguien a quien le entregan el periódico en su casa. Sin suficientes perspectivas adicionales sobre el valor del anunciante y la calidad de la lectura en línea sin costo, a los periódicos les faltan argumentos para enfrentar la visión prevaleciente (entre los anunciantes, al menos) de que un lector que paga por el periódico impreso (aunque es una lectura que está en declive) sigue siendo más valioso que un lector en línea.

Algo que complica más la imagen era el hecho de que la industria del periódico no ha establecido un estándar común para la medición de la audiencia en línea. Cada uno de los periódicos todavía es libre de escoger ya sea a Nielsen o comScore (que tienen diferentes enfoques de índices de audiencia en línea) como su parámetro de reporte de audiencia en línea. Como resultado, los profesionales y los compradores de medios todavía no cuentan con una forma consistente y comparable de evaluar el valor de muchas audiencias de periódicos en línea.



Una vez que se estandaricen los parámetros y estén listos para las plataformas de medios, surge la cuestión de la capacidad de comparación. Para que los anunciantes les paguen por conectarlos a los consumidores a través de las distintas plataformas, las compañías de medios necesitan mezclar parámetros, una tarea complicada cuando ni los parámetros ni el valor percibido de los consumidores en el ambiente análogo, digital y otros permiten una comparación simple y lineal.

Las cadenas de televisión, por ejemplo, han puesto más de su contenido a disposición del público en banda ancha y, al hacerlo, han encontrado espectadores adicionales. En el cuarto trimestre de 2006, NBC Rewind, un sitio en línea que permite a los consumidores ver programas de la cadena, atrajo a cerca de cinco millones de usuarios. En mayo de 2007, ese número se había duplicado a diez millones. La investigación de NBC también reveló que los espectadores veían programas como *Héroes* en línea antes de decidir si los veían por televisión. En un esfuerzo por rastrear y a la postre monetizar el amplio consumo de medios de plataforma cruzada, NBC Universal introdujo desde entonces una herramienta de medición de audiencia total que captura la visión de los consumidores a través de todos los medios de la compañía (televisión abierta, cable, en línea y móvil).

De forma similar, ESPN descubrió que necesita una forma para medir el compromiso de su consumidor a través de sus varias plataformas

“Si mira el futuro de las mediciones de audiencia, en donde se mide la exposición por medio de la televisión, los teléfonos móviles y la internet, va a querer ir más allá de la muestra actual.”

—David Poltrack, vicepresidente ejecutivo, investigación y planeación, CBS Television.



de medios. Ed Erhardt, presidente de marketing y ventas a clientes de ESPN y ABC Sports, explica: “Los anunciantes exigen a sus agencias que ofrezcan soluciones que compatibilicen la forma en que se consume su marca, cómo se entregan sus medios y cómo se crea su publicidad y después se coloca.” Para cumplir con esas demandas, ESPN se asoció con Nielsen para desarrollar un nuevo modelo de medición de audiencia que encuentre la interacción del consumidor por medio de la televisión, la banda ancha y los medios móviles.

Nielsen, el maestro más venerable de los parámetros de televisión, está experimentando una nueva presión competitiva en los mercados actuales de rápido cambio. La digitalización de los medios está creando oportunidades de crecimiento en la medición de medios para los nuevos jugadores que llegan a perturbar. Y, como un capitalista empresario de Boston apuntó en referencia al pionero de la investigación de medios: “A nadie le agrada una compañía que tenga demasiado poder.”

En efecto, el mercado para la medición de medios en Estados Unidos se ha convertido en un objetivo mucho más interesante desde que TNS, uno de los cuatro principales proveedores mundiales de servicios de investigación de marketing, reasumió su compromiso de competir con Nielsen. TNS trató de competir contra Nielsen en Estados Unidos en la década de los ochenta y se vio forzada a retirarse de ese mercado. Desde entonces, ha logrado la categoría de proveedor líder de servicios de medición de audiencia en 24 países en Europa y Asia.

Hoy día, cuando los profesionales tratan de realizar un análisis más fino y preciso del comportamiento de medios del consumidor, TNS de nuevo se está posicionando como una alternativa a Nielsen en Estados Unidos. Por varias razones, esta vez puede tener éxito. Primero, la compañía presume de una profunda experiencia en la medición y análisis de los índices comerciales de audiencia, lo cual es esencial para la



compra y venta de televisión en mercados internacionales. Además, aunque históricamente ha destacado la medición de la programación, la experiencia de TNS se basa en la medición de comerciales, el análisis del efecto de la posición, composición y longitud de los pod, el inventario promocional, las *lead-in* de programación e incluso el producto creativo. Por último, TNS también se asoció con operadores de cable y satélite para usar sus datos de televisión *set-top*, los cuales ofrecen un rastreo granular de canales y anuncios, hasta los más mínimos incrementos de tiempo.

Los líderes tienen de dos hasta cinco veces más probabilidades de tener los parámetros y capacidades necesarias para juzgar los efectos de los nuevos medios que sus competidores menos exitosos.

Es imposible predecir quién ganará esta carrera de parámetros, pero es seguro que los anunciantes que usen esta información para aprender más sobre los consumidores y mejorar el ROI de su marketing serán los mayores beneficiados.

## EL PARAÍSO EN EL TABLERO DE MANDO

El ritmo al cual las nuevas técnicas, parámetros y proveedores de medición están emergiendo es implacable. En realidad, ha habido una explosión tal de medios y parámetros que los profesionales han batallado con la saturación de datos de corto plazo. Esta condición ha hecho que la atracción del tablero de mando de marketing sea más fuerte que nunca.

Un tablero de mando de marketing es un instrumento de toma de decisión que organiza la información más importante y las parámetros de marca más esenciales para que puedan influir en el juicio con una mayor eficacia. “Realmente nos enfocamos en el tablero de mando de



marketing de más de parámetros 30-plus que revisamos trimestralmente”, dice Keith Parady, vicepresidente ejecutivo de marketing estratégico, gestión de marca y relaciones con el consumidor de Nokia. “Establecemos objetivos precisos para estas medidas y las revisamos a nivel holístico. Y nos preguntamos: ¿Qué está pasando con nuestras puntuaciones de preferencia de marca? ¿Hemos atraído a gente nueva? ¿Qué ocurre con nuestra retención de clientes? ¿Cuánto dinero invertimos en el marketing fijo contra los medios que pueden ser utilizados u operados?”

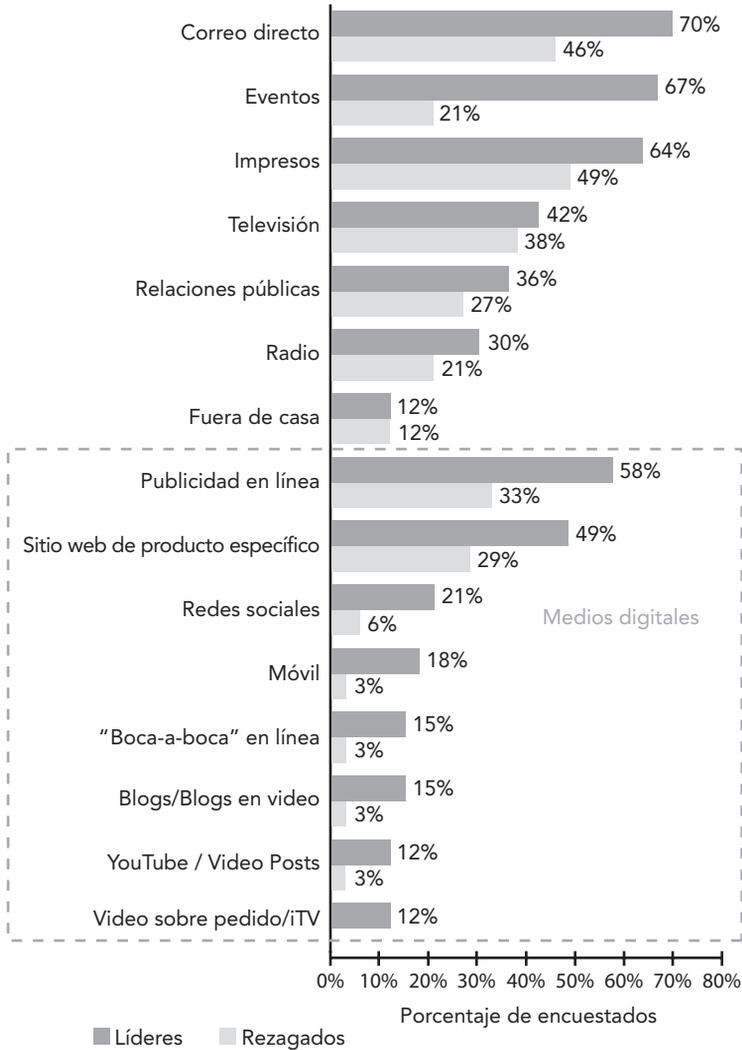
Los profesionales con una historia en marketing de relaciones y base de datos han sido los primeros en adoptar y liderar el desarrollo de tableros de mando de parámetros para administrar su negocio en el ambiente siempre listo. Pero muchos todavía tienen trabajo por hacer en este campo, en especial a medida que su mix de medios se incline más hacia lo digital. Sólo cerca de 20 por ciento de los encuestados por Booz Allen y la Association of National Advertisers cuenta con tableros de mando de parámetros en funcionamiento que incluyen medios digitales. Esta minoría de líderes de mercado (como se muestra en la ilustración 4-6) también comprende a las compañías que tienen dos a cinco veces más probabilidades de tener los parámetros y las capacidades para juzgar los efectos de los nuevos medios que sus lentas contrapartes. Como resultado, la mayoría de los profesionales tendrán que alcanzar a estas compañías y determinar la mezcla de parámetros que mejor refleje los efectos más claros en sus ventas, rentabilidad y valor total de la marca.

Durante su periodo de un poco más de cuatro años como jefa de marketing de Yahoo!, Cammie Dunaway impulsó un tablero de mando de parámetros que “agrupó el éxito que vemos en las campañas individuales y lo escalamos hacia un efecto comercial más amplio”. Ella explica: “Cuando recién llegué a Yahoo!, me di cuenta de qué tan fácil era



## ILUSTRACIÓN 4-6 LA CARRERA POR LOS NUEVOS PARÁMETROS DE MEDIOS

**PORCENTAJE DE LOS PROFESIONALES CON PARÁMETROS PARA ANALIZAR LA EFICACIA DE LOS DIFERENTES MEDIOS**



Fuente: Encuesta Marketing & Media Ecosystem 2010 y análisis de Booz Allen Hamilton.



perder el bosque por los árboles. Vi a gente ser muy responsable por el rendimiento de una pieza específica de correo electrónico, por ejemplo, pero no tan informada como debería estar sobre la forma en que ese esfuerzo contribuyó a la salud total de nuestro negocio.”

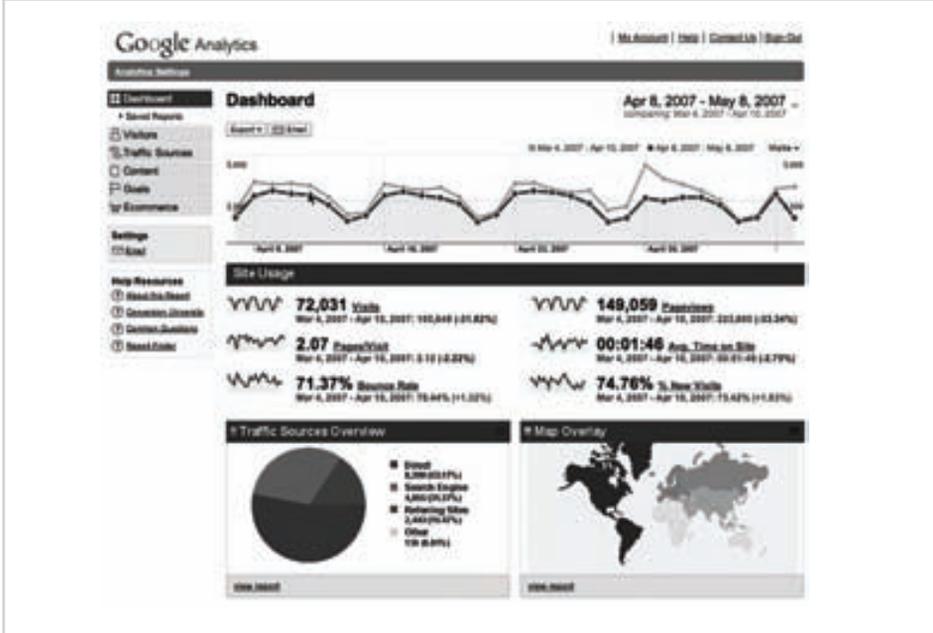
Debido al creciente uso de tableros de mando, no debe sorprender que la unidad de análisis de Google ofrezca tableros de mando de publicidad para cualquier profesional en línea interesado. Con base en los reportes de parámetros de la compañía de búsqueda, ellos pueden monitorear en línea sus búsquedas pagadas con una mezcla de marcas, gráficas y otros parámetros de resumen. Los índices importantes para rastrear el progreso de una compañía, puntos como el índice de clics, clics totales, costo promedio por clic y costos totales, se presentan todos en tiempo real. Y pueden usar el servicio de tablero de mando para comparar sus indicadores clave de desempeño con el desempeño de sus competidores. La presentación es clara, y la capacidad para hacer ajustes en la campaña con base en los parámetros dirigidos por el tablero de mando es eficiente. Esto puede ser un precursor de la próxima generación de tableros de mando de marketing orientado a los medios.

La ilustración 4-7 muestra cómo el tablero de mando de Google se concentra en los conductores del efecto de la publicidad del marketing de búsqueda: fuentes de tráfico, uso del sitio, oportunidades de ventas e ingresos.

Google tiene claras aspiraciones que se extienden más allá de la búsqueda. Su enfoque en los tableros de mando es parte de su estrategia tanto para hacer un marketing más eficiente como para posicionarse como el punto de contacto con el profesional. Para ese fin, la compañía anunció que planeaba desarrollar un “tablero de mando de marketing completamente funcional” que agruparía el desempeño de publicidad de éste a través de todos los medios, tanto análogos como en línea.



## ILUSTRACIÓN 4-7 REPORTE DE PARÁMETROS: ANÁLISIS DE GOOGLE



### ¿QUIÉN SERÁ EL BLOOMBERG DE LA PUBLICIDAD?

En 1982, Michael Bloomberg provocó una revolución en la industria de servicios financieros. Al ofrecer a los profesionales financieros una nueva serie de herramientas, análisis y datos, Bloomberg L.P. transformó la forma en que Wall Street trabajaba. La clave de esa transformación y el éxito arrollador de Bloomberg fue la forma en la cual hizo que las masas de información compleja fueran más fáciles de acceder, reportar, analizar y actuar sobre ellas. Específicamente, la compañía creó un seguimiento “obligatorio” al:

- Organizar y estructurar una mezcla de datos de información propia y de terceros.



- Diseñar herramientas y análisis alrededor del flujo de trabajo de los profesionales financieros.
- Sintetizar los parámetros y datos de mercado más críticos en sólo dos pantallas.
- Destacar la funcionalidad fácil de usar.

Más de 25 años después, la profesión de marketing y sus socios se hacen muchos de los mismos tipos de preguntas que Bloomberg fue capaz de resolver: ¿Dónde encuentro información confiable? ¿En quién puedo confiar como una fuente tercera? ¿Cuáles parámetros y análisis importan más? A medida que cada día traiga más y más información de cada vez más ofertas, ¿cuáles herramientas puedo usar para revisar la abundante información a fin de encontrar las perspectivas que más necesito? Y, quizá lo más importante, ¿cuál es la forma más eficiente para poner esta información a trabajar y mejorar el rendimiento en mi inversión en marketing?

En gran parte de la misma forma en que los intercambios de información electrónica revolucionaron los mercados de deudas y participación en la década de los ochenta, así también la digitalización ofrece el estímulo que alterará la forma en que los profesionales aprenden sobre la eficiencia y eficacia de su publicidad. Los anunciantes están ansiosos por encontrar las herramientas que pueden ayudarlos a administrar y evaluar datos de todo su mix de marketing, y que pueda ayudar a todos sus socios a obtener más y mejores perspectivas sobre cómo sus consumidores actuales y prospectos se conectan con sus marcas.

¿Está algún proveedor de parámetros dispuesto a convertirse en el Bloomberg de la publicidad? Es cierto que hay muchos contendientes, entre ellos jugadores establecidos, cuya experiencia y recursos los hubieran hecho candidatos probables, como Google, Nielsen, Microsoft, SAP, IBM y TNS. Pero, con un premio tan cuantioso en juego, también



hay muchos emprendedores y capitalistas de riesgo que ven las oportunidades de desarrollar una forma más eficiente de convertir los primeros datos del consumidor en una perspectiva procesable de marketing.

Por el lado frontal de la planeación de marketing, estos nuevos parámetros significarán una mayor precisión al juzgar el comportamiento del consumidor, objetivos más finamente sintonizados y menos desperdicio de presupuesto. Por otro lado, los profesionales podrán calcular mejor el grado en el cual han logrado sus objetivos específicos de marca. Con esa información a la mano, desarrollarán medidas de mejoramiento, intensificarán la investigación y desarrollo y trabajarán de forma más eficaz con los consumidores de lo que lo habían hecho en el pasado. Por su parte, las compañías de medios tendrán las herramientas que necesitan para fijar el precio y diseñar sus ofertas con mayor eficacia, con base en una más amplia variedad de resultados y objetivos.

Los parámetros granulares basados en resultados que permitirán estos cambios se convertirán en las guías claves de la toma de decisión del profesional, compañía de medios y agencia en el mundo “siempre listo”. Una vez que puedan manejar el conocimiento de lo que realmente funciona, podrán descubrir nuevos niveles de creatividad y perspectiva, conectarse mejor con su consumidor y hacer crecer su negocio.



## FUENTES

- Ambler, Tim, *Marketing and the Bottom Line: The Marketing Metrics to Pump Up Cash Flow*, Financial Times, Prentice Hall, 2003.
- Dearlove, Des (ed.), *Results-Driven Marketing: A Guide to Growth and Profits*, strategy + business Books, 2005.
- Parris, Paul W., Neil T. Bendle, Phillip E. Pfeifer y David J. Reibstein, *Marketing Metrics: 50 + Metrics Every Executive Should Master*, Wharton School Publishing, 2006.
- Wrenden, Nick, *ProfitBrand: How to Increase the Profitability, Accountability, and Sustainability of Brands*, Kogan Page, 2005.
- Young, Antony y Lucy Aitken, *Profitable Marketing Communications: A Guide to Marketing Return on Investment*, Kogan Page, 2007.
- Para más información actualizada, visitar [www.businessfuture.com](http://www.businessfuture.com)

## PROFESIONALES A AGENCIAS: "CAMBIAR O MORIR"

LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD fueron por mucho tiempo consideradas las maestras indiscutibles del mensaje de marca, planeación de comunicaciones y ejecución de medios. Ya sea que el reto fuera lanzar, extender o reposicionar una línea de producto o marca, las agencias eran la principal conexión de los consumidores con los profesionales en marketing y el recurso primario de éstos para el desarrollo de estrategia de marca y ejecución de publicidad. Pero los cambios en el consumo de medios del público y el comportamiento de compra han alterado radicalmente la relación entre los profesionales y agencias, en especial con aquellas agencias de registro responsables de campañas grandes y multidimensionales.

Los profesionales actuales esperan mucho más de sus socios de agencia de lo que lo hicieron en los días gloriosos de Madison Avenue. Su lista de deseos incluye:



- Campañas integradas a través de los canales de medios y comunicación más importantes para los consumidores.
- Know how de publicidad digital, y una perspectiva del comportamiento del consumidor, para apoyar la innovación del marketing de “breakout”.
- Enfoque responsable que alinee el gasto de publicidad y marketing con resultados comerciales, sin importar la plataforma.
- Acceso sin restricciones al mejor talento de una agencia, sin que importe en dónde pueden estar asignados esos ejecutivos y en qué departamento o unidad comercial trabajen.

Y sí, también aquéllos todavía esperan una gran producción creativa de sus agencias.

Dado el estado de las relaciones del profesional con su agencia, es claro que esas expectativas no se están cumpliendo. En una encuesta reciente conducida por el CMO Council, un grupo no lucrativo de marketing ejecutivo y personal de toma de decisiones de marca, 64 por ciento de éstos reportó que había despedido al menos a una agencia en 2006, con relaciones públicas, diseño Web y desarrollo, pero que la publicidad era la número uno en su lista de áreas problemáticas. Las razones de los despidos: “Un mal desempeño, falta de estrategia y poder creativo, y resultados insuficientes.” Más de la mitad de los profesionales también dijo que esperaba hacer más revisiones a su lista de agencias en el próximo año.

La ilustración 5-1 muestra la tumultuosa naturaleza de las relaciones de éstos con sus agencias en 2006: casi dos terceras partes de todas las relaciones cambiaron de curso en un solo año.

Jerry DeVard, vicepresidenta ejecutiva de marketing y dirección de marca de Verizon Communications hasta principios de 2007, no anduvo



## ILUSTRACIÓN 5-1 CAMBIOS DE AGENCIA, 2006

### CAMBIOS DE RELACIÓN CON AGENCIAS EN 2006



### RAZONES DE LOS CAMBIOS DE AGENCIA EN 2006



Fuente: CMO Council, Marketing Outlook 2007



con rodeos en su evaluación del desempeño de la agencia: “Evolucionan con demasiada lentitud. Se aferran al pasado y tratan de racionalizarlo.” Un creciente número de profesionales de publicidad concuerda. “Los CMO gritan que quieren algo diferente, pero, en el último año, el mensaje se ha filtrado hasta los equipos de marca”, nos dijo una agencia principal en 2007. “El año pasado fue un año crucial. El modelo de publicidad-agencia del siglo XX simplemente ya no funciona en el siglo XXI”.

Ésta no es la primera vez que el modelo de agencia ha necesitado de una reorganización fundamental. Si examinamos las propuestas de valor que han dirigido a la industria de la publicidad desde su inicio, podemos ver que se ha reinventado varias veces. Y para su crédito, siempre ha salido del proceso más fuerte que antes. En el proceso, la cultura preva- leciente de publicidad ha pasado por tres etapas diferentes, sin desacreditar nunca las propuestas de valor de las etapas previas, pero siempre agregándole algo. Y ahora está aceptando una cuarta propuesta.

La propuesta 1.0, que dirigió las primeras siete décadas de la publicidad (de 1880 hasta 1950), fue básicamente una propuesta de ventas. La agencia prometió llegar a los consumidores en nombre de los profesionales por medio de medios masivos emergentes (periódicos, revistas, televisión) con frases directas y sensatas y un mensaje testimonial enfocado en la funcionalidad. El mensaje a los consumidores era directo y simple: “Este producto le da lo que necesita.”

Con la propuesta 2.0, que evolucionó durante la llamada “Revolución creativa” de la década de los sesenta, las agencias como Leo Burnett, Doyle Dane Bernbach y J. Walter Thompson comenzaron a practicar una forma más matizada de persuasión.

Prometieron atraer a los consumidores hacia una marca por medio de una mezcla seductora de jingles, personajes de marca y un material inteligente si sus agencias eran puestas a cargo del proceso de marke-



ting. "Lo intrigamos, lo entretenemos, lo hacemos pensar y sentir bien. Recuérdenos. Confíe en nosotros", era el tono de la conversación de la agencia con los consumidores.

Por medio de la propuesta 2.0, las agencias supieron que enfocarse en la gran agencia creativa, original y de servicio completo de la propuesta 1.0 también prosperaba, e incluso se expandía, durante esta era. Como sir Martin Sorrell, presidente de WPP plc, el segundo conglomerado de servicios de comunicaciones y medios más grande del mundo, recientemente recordó:

En los sesenta si visitaba... JWT [entonces, J. Walter Thompson] en Berkeley Square, Londres, encontraría un departamento de creatividad, un departamento de marketing, un departamento de manejo de cuentas, un departamento de medios, un departamento de relaciones públicas. Había un departamento de merchandising, un departamento de publicidad directa, un departamento de embalaje, un departamento de producción, un departamento de filmes experimentales, un departamento de investigación de mercado, un departamento de conferencia. Incluso un departamento de economía del hogar con dos cocinas totalmente equipadas, además de un departamento de investigación de operaciones...

Al organizar estos diferentes departamentos bajo un mismo techo, afirmaba Sorrell, la agencia de publicidad podía ofrecer a sus clientes todos los servicios necesarios para desarrollar e implementar una estrategia de marketing de principio a fin.

Esta misma lógica estableció un razonamiento conceptual para la era de las megaagencias, grandes conglomerados de marketing formados por medio de múltiples adquisiciones y fusiones, que comenzó a principios de los ochenta. El primero fue Saatchi and Saatchi (en donde



el mismo Sorrell fue director financiero entre 1977 y 1985). Este desarrollo indicó la ruta a seguir para otras megaagencias como WPP, Omnicom, Interpublic Group y Publicis. Estas organizaciones se enfocaron en crear la escala y huella que creían era esencial para servir a los profesionales de las multinacionales; establecían agencias independientes de publicidad alrededor del mundo y una amplia variedad de firmas de servicios de marketing. Y a medida que las megaagencias consolidaban sus posiciones, comenzaron a controlar participaciones más grandes de todo el negocio de publicidad.

La transición a una tercera propuesta estaba ahora en camino. Tomó velocidad en los ochenta y noventa cuando exigieron, simultáneamente, tanto especialización como globalización a las megaagencias. Cuando el mix de marketing se volvió más variado y las agencias de servicio completo estaban obligadas a entregar mayores niveles tanto de sofisticación como de eficiencia, también comenzaron a desatar algunas ofertas. Este paso permitió a los clientes tomar y escoger su compra y planeación de medios creativos entre otros servicios, como si eligieran de un menú. La función de compra y planeación de medios fue el primero en separarse como un servicio independiente. Al mismo tiempo, nuevas firmas especializadas surgieron alrededor de áreas como el marketing directo, relaciones públicas, promociones, marketing étnico, marketing de evento y publicidad interactiva.

La propuesta 3.0, en todo su apogeo a finales de los noventa, prometió a los profesionales una experiencia más profunda y sobre una base a la carta, en cualquier parte del mundo en donde hicieran negocios. Dijo a éstos: “Pueden confiar en que el negocio de la publicidad es el mejor de su especie. Somos tan especializados como ustedes necesitan que seamos, en cada área distinta.”

Al mismo tiempo, se estaban moviendo hacia mayores niveles de integración, atrayendo a medios tradicionales y digitales, ofertas *above-*



*the-line* y *below-the-line*, y funciones de planeación más creativas. En otras palabras, las agencias especialistas con frecuencia impusieron mayores niveles de costo y complejidad a sus clientes. Además, muy a menudo, sus soluciones de publicidad eran optimizadas para sus silos individuales de medios y no se integraban lo suficiente con otros elementos del mix de marketing.

Las megaagencias de las propuestas 1.0 y 2.0 y las especialistas de la propuesta 3.0 continuaron creciendo. Por ejemplo, desde 2000, los ingresos de las cinco agencias más importantes a nivel mundial aumentaron 74.7 por ciento (vea ilustración 5-2). Pero ni las agencias grandes ni pequeñas han demostrado consistentemente que pueden lidiar de forma eficaz con las nuevas demandas de los profesionales del mundo "siempre listo".

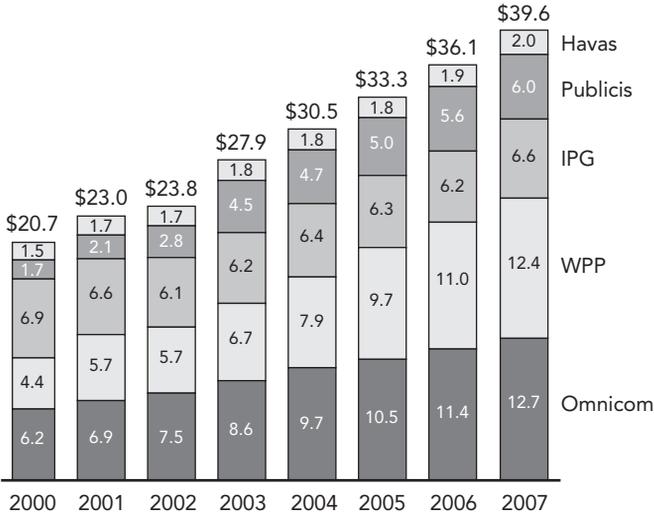
Por ello, mientras éstos tratan de enfocarse más en los medios digitales, resultados medibles y servicios integrados, la propuesta 4.0 ha comenzado a surgir. Les promete relevancia a través de los puntos de contacto más esenciales del consumidor. Se enfoca en ayudarlos a hacer crecer sus negocios, no sólo a manejar su publicidad. Es responsable, interactiva, integrada y dirigida. Tanto para los consumidores como para los profesionales, la propuesta 4.0 dice: "Todos estamos en el mundo del otro. Mientras más nos conozcamos, más útil, relevante y entretenido puede ser el marketing y publicidad de productos y servicios."

Hoy día, virtualmente todas las agencias están bajo una enorme presión para reestructurarse a fin de entregar la propuesta 4.0. Y algunas megaagencias y pequeñas tiendas innovadoras se están enfrentando al desafío. Pero la propuesta 4.0 aún tiene que ser aceptada totalmente por la industria de la publicidad. Y por una buena razón: los requisitos para el cambio no son de incremento, sino de transformación.



## ILUSTRACIÓN 5-2 CRECIMIENTO DE LA MEGAAGENCIA, 2000-2007

**INGRESOS DE PUBLICIDAD A NIVEL MUNDIAL DE LAS CINCO AGENCIAS PRINCIPALES (MILLONES DE DÓLARES ESTADOUNIDENSES)**



**Fuente:** Reportes anuales de las compañías  
**Nota:** Los ingresos de WPP, Publicis y Havas fueron convertidos a dólares estadounidenses usando la tasa de cambio de medio año.

## LAS BARRERAS PARA EL CAMBIO

¿Por qué las agencias de publicidad tienen problemas al hacer la transición hacia la propuesta 4.0? Existen varios cambios que deben asimilar: la nueva importancia de la planeación de medios, la demanda por responsabilidad y ROI de marketing, los desafíos organizacionales implícitos en una nueva propuesta de valor y el surgimiento de una nueva ola de competidores.



## La plataforma de planeación de medios

Muchas agencias han sido muy lentas para reconocer exactamente cuánto de su valor real para los profesionales ha cambiado de “la gran idea creativa” y “la compra de medios más eficiente” a “la planeación más sofisticada e innovadora de medios”. En el mundo “siempre listo”, la interdependencia entre los medios y mensaje nunca ha sido más importante. El planeador (*no* el creativo ni el comprador) se ha convertido en la fuerza conductora del marketing actual. Es el planeador quien escoge entre las plataformas de distribución de medios, quien asegura que las ejecuciones creativas se integren en los puntos de toque adecuados y quien inclina las perspectivas hacia el comportamiento del consumidor para respaldar la publicidad con más relevancia y efecto.

Uno de los retos más grandes para muchas agencias es el legado de la propuesta 3.0, cuando la planeación de medios se desencadenaba de la creatividad. En muchos casos, incluso cuando las agencias han reconocido este cambio, sus tiempos de respuesta han sido lentos. A muchas tiendas enfocadas en la creatividad todavía les faltan capacidades

Hoy día, las agencias de publicidad rápidamente generan esa capacidad [de planeación], y reconocen que tienen que dominar no sólo el mensaje creativo, sino la capacidad de conectarse con los consumidores. Se dan cuenta de que si los consumidores reciben una influencia de manera diferente y son influenciados de forma diferente, se verán marginados si no comprenden esos procesos. Queremos una capacidad de planeación que se conecte de forma holística con el consumidor.

—Rob Malcolm, presidente,  
marketing global, ventas e innovación,  
Diageo PLC.



adecuadas de planeación y los recursos para fortalecerlas. Muchas agencias de planeación y compra de medios, conducidas por un modelo comercial basado en volumen y rentabilidad, han invertido poco en nuevos enfoques de planeación. Pero deben responder; sus clientes claman por un mejor consejo sobre el efecto de los medios en la eficacia de la publicidad.

Muchos profesionales, un impresionante 76 por ciento de ellos, de acuerdo con un estudio reciente realizado por Booz Allen y la Association of National Advertisers, sienten fuertemente que la planeación de creatividad y medios necesita reorganizarse. Y hay algunos francos que abogan por una nueva prioridad de planeación dentro de la misma comunidad de agencias. Como Shelly Lazarus, la presidenta y CEO de Ogilvy & Mather, dice: “Es la parte de la planeación la que necesita regresar a donde se elabora el pensamiento inicial.”

## La demanda por responsabilidad

Como sus clientes, las agencias batallan para conseguir mayor eficiencia de sus gastos de marketing. Por años, demasiados en la industria de la publicidad han rehusado hacer inversiones en las nuevas técnicas de medición, investigación y análisis del ROI necesarias para mostrar mejor la eficacia de sus campañas a sus clientes. Ahora, aunque las presiones de costo desafían su economía, no tienen opción. Los profesionales lo exigen.

Como Olaf Göttgens, vicepresidente de comunicación de marca, dice de los esfuerzos de marketing en Mercedes-Benz Passenger Cars: “Existe sólo un indicador que en verdad cuenta: la cantidad de dinero gastado en marketing por cada automóvil vendido.”

La demanda por el ROI y la responsabilidad también proviene de los ejecutivos de adquisición de marketing, y con frecuencia del CFO. Por años, la función de adquisición corporativa ha ejercido de manera



estable más control sobre los gastos de marketing y la relación con el proveedor. Para las agencias, la creciente importancia de la adquisición en el proceso de ventas ha creado nuevos guardianes, que reforzaron el interés por obtener “más por menos”, y convirtieron muchas relaciones difíciles de ganar con el cliente en la competencia abierta de un RFP.

La ilustración 5-3 muestra el grado en el cual los profesionales, que enfrentan una mayor presión para medir y demostrar la eficacia de su gasto, transfieren esa presión a sus agencias.

## Desafíos organizacionales

Las agencias, en especial las megaagencias, enfrentan tremendos desafíos organizacionales en el cambio hacia la propuesta 4.0. Esta propuesta de valor exige que las agencias reinventen su estructura y ofertas para entrar al mercado y descubran cómo pueden generar conexiones más fuertes con los consumidores claves de sus clientes. Al hacerlo, deben reconsiderar seriamente sus enfoques tradicionales sobre el manejo de talento, la compensación y la administración de cuentas.

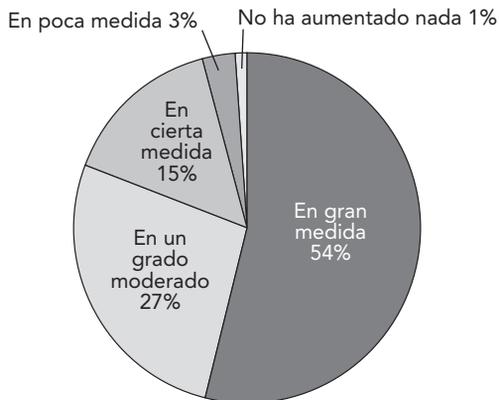
Muchas agencias se han visto frustradas por sus propios sistemas internos. Entre los problemas comunes se destacan los sistemas de compensación y manejo de talento que priorizan el desempeño de la unidad comercial individual y, así, motivan a las divisiones en competencia que todavía existen dentro de las megaagencias. Además, existen procesos de presupuesto que crean una feroz pelea interna por los fondos entre las unidades comerciales.

Las barreras internas para cambiar son incluso más complejas dadas las grandes huellas geográficas y las muchas unidades comerciales de marca diferente que existen dentro de las megaagencias. Con frecuencia, las adquisiciones se han apilado unas sobre otras en estas



## ILUSTRACIÓN 5-3 LA CRECIENTE DEMANDA POR EFICACIA DE MARKETING

**¿LA PRESIÓN PARA DEMOSTRAR  
LA EFICACIA DE MARKETING  
SE HA INCREMENTADO  
EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS?**



Fuente: análisis de Booz Allen Hamilton

compañías holding, y los problemas internos de infraestructura, derechos de decisión y administración del cambio nunca se han resuelto por completo.

Para estas compañías, las transiciones que se requieren para moverse de la independencia a la colaboración e integración siguen siendo un gran reto. Como Sorrell, de WPP explica: “El mayor problema que enfrentan nuestros clientes, y que enfrentamos a nivel interno en WPP, es la incapacidad de la gente para trabajar en conjunto. Surgen problemas de coordinación cuando tiene dos personas en una organización; cuando tiene 97 000, puede imaginarse qué pesadilla es, en particular dada la estructura.”



La urgente necesidad de talento es una barrera interna en (y de) estas organizaciones. Las agencias, tanto grandes como pequeñas, simplemente no han atraído el nivel y cantidad de talento requerido para responder a los profesionales y consumidores de la propuesta 4.0.

Por décadas, las agencias confiaron en el trabajo seductor orientado a la creatividad como la atracción principal de talento, incluso frente a una compensación relativamente baja. Pero hoy en día los trabajadores jóvenes tienen muchas más opciones por el mismo tipo de gratificación profesional. Las agencias parecen estar perdiendo la última batalla por el talento; la gente joven de negocios más capaz, más que considerar la publicidad tradicional para una carrera, están siendo contratados por las compañías digitales, los jugadores de medios, las firmas de asesoría y las compañías de software, sin mencionar una amplia variedad de compañías nuevas. Un asunto grave puede ser que es más probable que se encuentre una carrera exitosa en publicidad dentro del complejo de Google o en los garajes de Silicon Valley que en Madison Avenue.

Esta creciente competencia, tanto por el talento creativo como por el administrativo, ha creado un déficit de capacidades que ha dejado a las agencias vulnerables en varios frentes claves. Sin el acceso a una perspectiva digital líder, están amenazadas con perder oportunidades comerciales de alto crecimiento con equipos de especialistas y competidores con sentido de la tecnología, un problema que se agudizará aún más cuando se destinen mayores porciones de los presupuestos a nuevos medios como la banda ancha y los medios móviles. Sin una fortaleza analítica superior y un talento estratégico, el cual por lo general se adquiere en programas MBA líderes, las agencias también tendrán el reto de ofrecer el consejo comercial más significativo para los ejecutivos de sus clientes.

Existe una escasez similar de talento en el ámbito de liderazgo de muchas agencias. En las agencias grandes, la mayoría de los redactores



**EN LAS CLASES MBA de 2006** de Kellogg, Columbia, Wharton, Stanford y Harvard, menos de 1 por ciento de los estudiantes graduados se unió a la industria de la publicidad. Cinco por ciento firmó con compañías de medios o de servicios de internet, 6 por ciento con compañías de bienes para el consumidor, y 26 por ciento con firmas de asesoría de administración.

publicitarios y directores de arte experimentados siguen siendo inmigrantes digitales, no nativos.

Las capacidades que desarrollaron y perfeccionaron para la televisión y los medios impresos no se transfieren con facilidad a las redes sociales, videojuegos, teléfonos móviles o medios por el estilo.

“La mayor brecha es entre los líderes experimentados y la experiencia digital”, dice el ejecutivo de una agencia. “Para ofrecer dirección, nuestro personal creativo necesita una experiencia digital relevante. Y no la tienen.” Esta falta de experiencia digital tampoco es un secreto. Un estudio hecho por Evalueserve for Sapient, una agencia interactiva mundial, comprobó que sólo 10 por ciento de los CMO encuestados en el Reino Unido y Estados Unidos reportaron que “tratarían de asociarse con grandes agencias de publicidad para su marketing en línea”.

## LOS PERSUASIVOS DIGITALES Y SUS ARMAS DE PERTURBACIÓN MASIVA

El reto final y quizá el más grande que las agencias enfrentan en el ambiente emergente de la propuesta 4.0 es un grupo de nuevos y agresivos



competidores. Existe una enorme serie de empresas digitales que pronostican un potencial crecimiento significativo en la industria mundial de la publicidad de 600 000 millones de dólares.

Aunque cada una de estas compañías tiene su propia agenda estratégica, todas comparten una visión común: reconocen que la publicidad se está moviendo hacia soluciones más digitales, automatizadas, dirigidas, personalizadas, conducidas por datos, en tiempo real, interactivas y mesurables. En resumen, saben que el futuro de la publicidad probablemente está más relacionado con las interfaces del usuario y los algoritmos de los ingenieros de software que con las habilidades y prácticas de los ejecutivos de agencias tradicionales.

Con estas ofertas y adquisiciones innovadoras, los grandes jugadores tecnológicos, como Google, Yahoo!, Microsoft y AOL son una amenaza activa y muy real para la hegemonía de las agencias. Estas compañías están acostumbradas a moverse con gran velocidad. Presionan hacia una escala mundial, con habilidades analíticas y tecnológicas que van mucho más allá del alcance de la mayoría de las agencias. Y construyen almacenes virtuales llenos de datos centrados en el consumidor y perspectivas que los profesionales ansían conocer. Lo más significativo: están desarrollando plataformas de publicidad digital centradas alrededor de servidores de publicidad como Atlas o Doubleclick. Para un ejemplo de este tipo de cadena de valor de marketing de nuevos medios digitales, vea la ilustración 5-4. Estos tipos de operadores dan a los servidores de publicidad (más que a las agencias) una importancia estratégica para:

- ▶ Desarrollar relaciones directas con los anunciantes y los profesionales.
- ▶ Determinar cómo la economía de la publicidad (como las comisiones) se comparte entre los participantes.
- ▶ Administrar cómo se colocan y compran los anuncios.

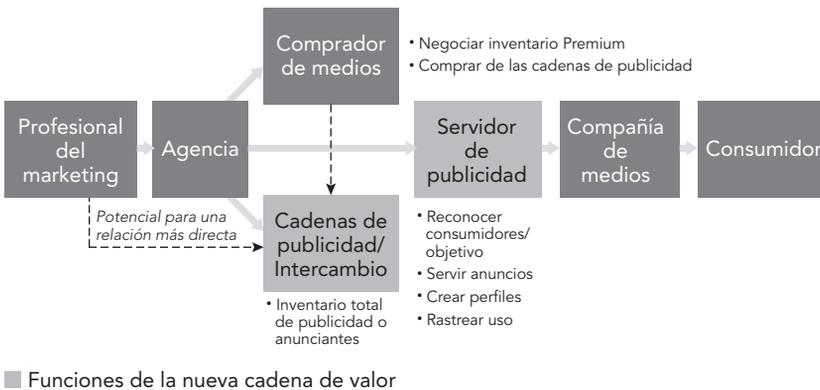


## ILUSTRACIÓN 5-4 CADENAS DE VALOR DE MARKETING DE MEDIOS ANÁLOGOS VS. MEDIOS DIGITALES

### MEDIOS ANÁLOGOS Y CADENA DE VALOR DE MARKETING



### MEDIOS DIGITALES Y CADENA DE VALOR DE MARKETING



Fuente: Deutsche Bank, Booz Allen Hamilton

- Incorporar una perspectiva del consumidor profunda, conducida por información sobre el comportamiento real.

Yahoo! y AOL ya demostraron la voluntad y capacidad para ser líderes con ofertas en las siguientes áreas: medios ricos en ajustes, como los Smart Ads, de Yahoo!; objetivo de comportamiento, como Blue Lithium, de Yahoo! y Tacoda, de AOL; y redes de publicidad e intercambios, como el Advertising.com, de AOL, y Right Media, de Yahoo! Pero es el enfrentamiento directo entre Microsoft y Google por activos de publicidad, innovación tecnológica y talento administrativo la que tendrá el efecto más poderoso en la industria de la publicidad.



Considerando que Google tiene ingresos anuales que se acercan a los 17 000 millones de dólares y 34 por ciento de la participación de mercado de toda la publicidad mundial en línea, es difícil creer que la compañía comenzó a vender publicidad basada en búsqueda desde 2000 y no empezó a cotizar en bolsa hasta 2004. Hoy día, vende más publicidad en línea que ninguna otra compañía en el mundo.

El modelo de búsqueda pagada de Google, el cual hace hincapié en aprovechar a los consumidores en su "modo de compra" y los parámetros de responsabilidad, ha capturado el *zeitgeist* de medios y atraído a profesionales de compañías de todos los tamaños. Su enfoque comparativamente de bajo costo, la facilidad de uso (no hay nada complicado en los anuncios de texto), y la automatización amable con el usuario para comprar y administrar inserciones en línea ha traído muchos millones de nuevos dólares en el mercado de publicidad en línea, dinero que también se ha desviado de los medios tradicionales.

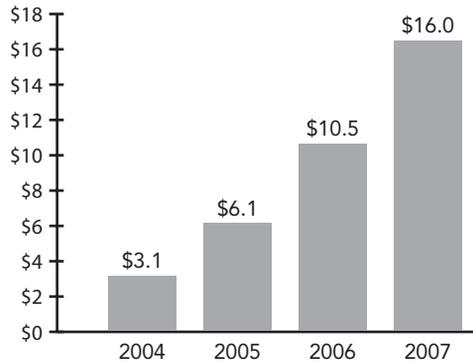
Como se muestra en la ilustración 5-5, los ingresos de publicidad de Google crecieron un impresionante 432 por ciento entre 2004 y 2007 (74.6 por ciento de la tasa compuesta de crecimiento anual). Además, ha capturado dos terceras partes del gasto de publicidad por búsqueda y una tercera parte de toda la publicidad en línea.

Para crear una posición incluso más formidable, Google se mueve hacia cuatro direcciones diferentes al mismo tiempo:

- Realiza adquisiciones, como la compra en 3 100 millones de dólares de DoubleClick en abril de 2007 y la compra por 1 700 millones de dólares de YouTube en octubre de 2006, para establecer una presencia más fuerte en los anuncios de muestra o *banner* y en los medios opulentos, los tipos de publicidad que pueden descargarse de o incorporarse a una página Web.



## ILUSTRACIÓN 5-5 INGRESOS DE PUBLICIDAD Y PARTICIPACIÓN DE GOOGLE (MILES DE MILLONES DE DÓLARES), 2004-2007



Participación de Google en ingreso de búsqueda (\$)

55%    60%    66%    75%

Participación de Google en el ingreso total de publicidad en línea mundial (\$)

21%    28%    34%    40%

Fuente: Google, eMarketer, Piper Jaffray, Reuters, análisis Booz Allen

Nota: cálculo de 2007 de Google basado en un análisis de cálculo de consenso de FY2007 de Reuters.

- Lanza nuevos formatos innovadores como las unidades de video de YouTube y Gadget Ads, aplicaciones portátiles que pueden personalizarse y empacarse con materiales RSS, video y animación para hacer las empresas en línea más atractivas para los consumidores y más útiles para sus patrocinadores.
- Cuenta con los parámetros y perspectivas que respaldan la responsabilidad de marketing por medio de inversiones continuas en Google Analytics, que ofrece tableros de mando y parámetros necesarios para incrementar el ROI de las campañas de búsqueda,



y Google Trends, que entrega perspectivas del consumidor con base en el uso del periodo de búsqueda.

- ▶ Presiona e insiste por más “apertura” en el contenido móvil y sus aplicaciones con la esperanza de acelerar el crecimiento de la publicidad móvil y la preeminencia de la búsqueda en ésta.

Al mismo tiempo, Google trabaja activamente para “Googleizar” más medios tradicionales, mayoreo que provoca una seria perturbación en la industria estadounidense de televisión de 60 000 millones de dólares. Aunque la compañía ha experimentado con radio, periódicos y revistas, sus pruebas con Dish Network, de Echostar, y operadores locales de cable merecen la atención de aquellos a quienes les interesa el futuro de la publicidad.

El objetivo del experimento de Echostar es demostrar que el modelo de Google, la fijación de precios de subasta, el objetivo enfocado y el reporte de resultados en tiempo real, pueden hacer que la televisión sea más valiosa para los profesionales. En esta prueba, Google ofrece la interfase, mercado y perspectiva. Cada elemento del modelo de publicidad inherente del programa Echostar tiene implicaciones para las industrias de la publicidad y los medios. El enfoque de subasta genera transparencia en la fijación de precios y automatización en la compra y venta de spots de televisión. Google ofrece los parámetros que muestran cuántos consumidores realmente ven comerciales, desplazando el uso de los medios de los índices de audiencia de un programa a los índices comerciales. Pueden usar la perspectiva resultante para determinar si sus anuncios en realidad son vistos. La implementación de la marca de Google de índices comerciales de audiencia más granulares pueden provocar cambios dramáticos no sólo en cómo se planean los medios (el proceso por el cual los anunciantes y sus agencias seleccionan los



programas), sino también en la forma en que se evalúa y desarrolla la creatividad (con base en parámetros más directos que revelan cuándo es más probable que los clientes sigan sintonizados).

Una vez cada cierta cantidad de meses, el gigante de búsquedas emite declaraciones conciliatorias que sugieren que no tiene la intención de adentrarse en el negocio de las agencias. Aun así, Google sigue siendo la mayor amenaza individual para las agencias, y no hay duda de que intenta cambiar el panorama de la industria. Como el CEO Eric Schmidt dijo a los profesionales por medio del *Wall Street Journal*: “Nuestra fantasía de largo plazo es que nos acerquemos a usted y nos dé, digamos, 10 millones de dólares, que ubicaremos en su totalidad para usted en diferentes medios y tipos de publicidad.”

Microsoft también quiere ser un líder en publicidad. Promete públicamente que la publicidad contribuirá con “25 por ciento del negocio de la compañía dentro de unos años”. Desde entonces la empresa ha establecido el objetivo adicional de convertirse en la número dos y a la postre en la número uno en la publicidad en línea durante los próximos tres a cinco años. La visión estratégica de Microsoft para la publicidad parece estar dirigida por tres convicciones: que todo el mercado de la publicidad a la postre se digitalizará; que el modelo basado en la publicidad es el más escalable para los negocios digitales, contrario a los que se respaldan en suscripciones y a los de pago por uso; y que incluso el software, el negocio principal de la compañía y generador de ingresos, puede un día entregarse rentablemente como un servicio respaldado por la publicidad. Para hacer de esta visión una realidad, Microsoft cree que necesita poseer una de las que será de las pocas plataformas de publicidad digital mundial preferidas (con Google seguramente una de las otras) por los profesionales, así como por las editoriales.

En 2007 Microsoft mostró su compromiso con el futuro de la publicidad al invertir más en adquisiciones relacionadas con la publicidad



de lo que gastó en toda su investigación y desarrollo. En mayo de ese año, Microsoft hizo su compra más grande hasta ese momento, pues pagó 6 mil millones de dólares por aQuantive, Inc. El precio representó un extra de cerca de 85 por ciento de las acciones de aQuantive, pero siguiendo la adquisición que hizo Google de DoubleClick, muchos vieron ese trato como un movimiento estratégico crítico de Microsoft.

aQuantive llegó con tres grandes activos que se han convertido rápidamente en importantes elementos crecientes de todo el portafolio de publicidad de Microsoft:

- ▶ *Atlas*, una plataforma integrada de administración de campañas y servicio de publicidad, que permite a Microsoft vender publicidad a sitios además de los propios, así como entregarles video y medios costosos.
- ▶ *Drive PM*, una cadena de publicidad que mejora la capacidad de Microsoft para ofrecer una mayor variedad de inventario de editoriales a los profesionales.
- ▶ *Avenue A | Razorfish*, una conocida agencia de publicidad digital que ofrece a Microsoft mayor acceso y perspectiva de corto plazo a las necesidades del profesional, así como experiencia digital responsable.

El portafolio de Microsoft también incluye Windows Live (servicios personales de internet y software), MSN.com (el portal) y Microsoft AdCenter, la plataforma de publicidad en línea. En 2007 Microsoft también enfocó su atención en el sector de alto crecimiento de cadenas de publicidad con la adquisición de AdECN, un sitio de intercambio de subasta de publicidad de muestra. Ese mismo año, también compró Screen Tonic, una firma francesa especializada en entregar anuncios basados en ubicación a dispositivos móviles. Este servicio



complementa las posiciones de Microsoft en otras plataformas emergentes de publicidad con potencial de alto crecimiento, como los videojuegos.

Microsoft también se movió con decisión para superar a Google por una participación del 1.6 por ciento en Facebook. Aunque en el corto plazo esta inversión de 240 millones de dólares permitió a Microsoft apenas tener el derecho de vender los remanentes o “sobras” del inventario de publicidad de Facebook a nivel internacional, la vinculó directamente con el jugador más dinámico en las redes sociales, un “sistema operativo” joven en megacrecimiento basado en internet que tiene un potencial explosivo para aplicaciones en publicidad, mensajes, videojuegos y planeación. Además, con 22 000 millones de dólares en ingresos en su balance y claras aspiraciones de asumir el liderazgo del mercado global, es muy probable que Microsoft, en lo futuro, se enfoque aún más en adquisiciones orientadas a la publicidad.

## EL CAMINO DE ACCESO DIGITAL HACIA EL CONTENIDO CREATIVO

¿Necesita una buena idea creativa? Aquí hay dos alternativas innovadoras para las agencias tradicionales de publicidad:

- *Spot Runner*, con base en Los Angeles, ofrece un banco de videos de miles de spots adaptables que son ideales para las estaciones locales de televisión de hoy día y el video en línea, VOD e IPTV de mañana. Al producir anuncios de forma económica (un anuncio de video de Spot Runner cuesta cerca de 500 dólares), la compañía espera hacer la publicidad de televisión accesible para las muchas pequeñas empresas que no pueden cubrir el costo de la producción de transmisión. Y como una agencia de servicio completo,



Spot Runner ofrece todos los servicios: administración del plan de medios, compra del anuncio y reporte de campaña para sus clientes.

- *Openad.net* es un mercado digital con base en Eslovenia que ofrece a los profesionales que buscan ideas de diseño y publicidad acceso a una red internacional de cerca de 9 000 creativos, que incluye *free-lancers* y profesionales de agencia. El enfoque sin fricciones, de bajo costo y sin fronteras de *Openad.net* para originar talento creativo no atrae sólo a los profesionales con presupuestos pequeños. En el verano de 2007, Gillette usó *Openad.net* para solicitar ideas de creativos en más de 21 países antes de quedarse con Live 1, una agencia india. Después, Gillette regresó a *Openad.net* para obtener ideas sobre cómo traducir el concepto creativo de Live 1 ("Ella sabe la diferencia") en realizaciones para televisión, medios impresos, promociones y medios digitales.

## CAMINOS HACIA LA PROPUESTA 4.0

Pese a los desafíos y la nueva competencia que implica la propuesta 4.0, aún existe una ventana abierta de par en par de oportunidades para las agencias que intentan sobrevivir y lucrar en la era "siempre lista". En realidad, las lecciones de esas agencias que trabajan para transformar sus negocios ofrecen pistas sobre cómo puede lucir toda la industria de la publicidad en el futuro cercano. Aquí hay cuatro agencias cuyas estrategias y enfoques vale la pena considerar:



1. WPP, una agencia mundial que se mueve con agresividad hacia la tecnología y los servicios que no se basan en la publicidad.
2. Publicis/Digitas, otra empresa global que industrializa y globaliza la producción de anuncios digitales.
3. Crispin Porter + Bogusky, una agencia con base en Miami Beach que trata de reinventar la creatividad de los medios digitales.
4. Naked Communications, una agencia con base en Londres que ha comenzado a armar un nicho global para sí enfocándose en la estrategia de medios y en la planeación de comunicación de medios.

## WPP

Hasta la fecha, WPP, con sus 5 900 millones de libras esterlinas en ingresos en 2006, es la megaagencia que ha sido quizá la más agresiva para transformarse para satisfacer la propuesta 4.0. La compañía se ha consolidado por mucho tiempo, presentando agencias conocidas, como JWT en 1985, Ogilvy Group en 1989, Y&R en 2000, Cordiant en 2003, y Grey en 2005, y parece comprometida a seguir una estrategia basada en adquisiciones en el corto plazo. En el proceso, WPP se ha expandido a nivel mundial, dejando una huella en China, India, Latinoamérica, Medio Oriente y Europa oriental, lugares en los cuales es probable que el gasto en marketing se acelere a medida que las condiciones económicas se fortalezcan.

Al mismo tiempo, por medio de una miríada de pequeñas adquisiciones y participaciones de inversión, WPP ha expandido su menú de servicios de marketing, en particular de marketing directo, promociones, marketing de relación, relaciones públicas, investigación de mercado, marketing de evento y otras comunicaciones especializadas. En 2006, estos servicios contribuyeron con 53 por ciento a los ingresos de WPP, y el objetivo de la compañía es elevar esa contribución a 67 por ciento.



La respuesta más grande de sir Martin Sorrell hasta ahora ante la amenaza de Google y la promesa del futuro de la publicidad ha sido la adquisición en 650 millones de dólares de 24/7 Real Media en mayo de 2007. Esta compra puso a WPP a la par de las cadenas de publicidad y negocios de servicios de publicidad, y en una competencia directa con Google/DoubleClick y Microsoft/aQuantive. Además, 24/7 Real Media también trajo a WPP una experiencia valiosa en el objetivo de comportamiento, medios, marketing de búsqueda y administración de campañas. Representó un movimiento definitivo para WPP, que trataba de poseer la tecnología, habilidades de innovación y los datos que parecen ser obligados para un futuro digital "siempre listo".

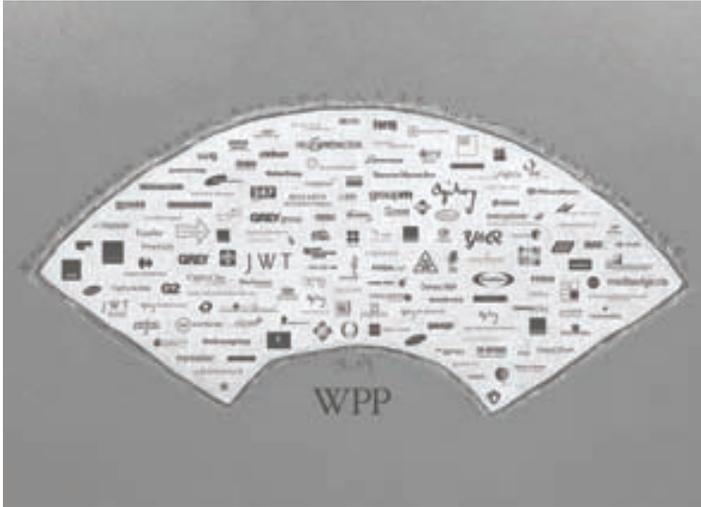
Además, WPP desarrolló un portafolio importante de posiciones minoritarias en múltiples negocios digitales. Según este documento, ha hecho inversiones en publicidad de video dirigida por medio de Visible World, VideoEgg y Spot Runner; en medios sociales a través de Live World y Visible Technologies; en medios móviles medio de Jump-Tap, Iconmobile, y m:metrics; medios interactivos por mediante Blue, Schematic, Refinery y Blast Radius; y publicidad en videojuegos por medio de Wild Tangent. Cada uno representa una oportunidad para que la megaagencia experimente con (y forme) plataformas emergentes de publicidad, así como para que ofrezca un camino para una mayor participación cuando su promesa se materialice.

Por medio de adquisiciones totales y participaciones de inversión en más de 100 compañías, WPP (ilustración 5-6) se ha convertido en una megaagencia con más de 2 000 oficinas que hacen negocios en 106 países.

Finalmente, WPP trabaja firmemente para resolver los problemas de administración de talento que han dificultado el desarrollo de la industria de la publicidad mientras trata de ofrecer a los profesionales un servicio más estratégico y perfecto. La megaagencia experimenta



## ILUSTRACIÓN 5-6 WPP: LA AGENCIA DE SERVICIO COMPLETO PARA LA PROPUESTA 4.0



Fuente: Reporte Anual de 2006 de WPP.

con los equipos responsables de unidades comerciales cruzadas que reúnen los recursos necesarios para servir mejor a un cliente desde todas las diversas compañías del grupo (Piense en Team Vodafone, el cual comprende cerca de 20 agencias de WPP, entre ellas Enterprise y JWT).

Para reclutar lo mejor y más brillante, WPP creó un programa de comunidad de marketing diseñado para atraer a los prospectos MBA más importantes. Estos estudiantes están invitados a realizar tres rotaciones de un año dentro de las compañías WPP, durante las cuales los ejecutivos de más antigüedad, entre ellos los miembros de la mesa directiva, sirven como sus mentores. El objetivo: desarrollar administradores de alto calibre que puedan trabajar a través de una variedad de



disciplinas de marketing. Dice Sorrell: "WPP es la única compañía en nuestra industria en donde pueden hacer esto."

## Publicis/Digitas

En 2006, la realidad de la propuesta 4.0 había golpeado fuerte a la agencia Publicis Groupe, con base en París. La falta de experiencia de la megagencia en la publicidad digital se vio como una gran debilidad. Como el presidente y CEO Maurice Lévy explicó al *New York Times*: "Lo que vemos es una transferencia masiva, masiva de inversión de los medios tradicionales a internet." En diciembre de 2006, Publicis respondió mediante la compra de la compañía estadounidense Digitas, una especialista en marketing digital, por 1 300 millones de dólares.

Digitas es en sí un buen modelo de la forma en que las agencias pueden reformarse para cumplir con los nuevos desafíos y oportunidades en el mundo "siempre listo". Fundada en 1999, Digitas surgió de la fusión entre Bronner Slosberg, una firma grande estadounidense de marketing directo, y el Strategic Interactive Group, una firma de marketing interactivo. Como una transformación temprana de la propuesta 4.0, la nueva compañía se enfocó en el marketing directo, concentrándose particularmente en marketing de base de datos, administración de relación con el cliente, y, al final, marketing en línea.

Cuando se expandió la publicidad en línea, Digitas estaba lista para responder. Con su modelo de marketing directo como punto de partida, creó una plataforma basada en tablero de mando que dividió los anuncios en línea en componentes medibles y determinó cuáles piezas trabajaban mejor para audiencias específicas. Digitas también creó la plataforma Active Brand Experiences, la cual utiliza información personal del consumidor, como la edad y ubicación, para elaborar diferentes mensajes cada vez que éste vea un producto o servicio, desde la primera exposición hasta el momento de la compra.



Con servicios como éstos, Digitas atrajo a un grupo de clientes importantes, entre ellos American Express, Best Buy, Delta Airlines, General Motors y Allstate. Sobrellevó el colapso de 2001 del mercado de la publicidad en línea mejor que la mayoría de las boutiques interactivas. Después adquirió Modem Media, otra agencia creativa digital, en 2004, y Medical Broadcasting LLC, una agencia de comunicaciones de salud, en 2006. En el momento en que Publicis llegó a tratar de adquirir la compañía a finales de 2006, Digitas había unido tan bien la creatividad dirigida por la tecnología para sitios Web, promociones en línea, correos electrónicos y medios ricos con un fuerte enfoque en parámetros basados en resultados que se había convertido en una de las agencias digitales independientes más grandes de Estados Unidos.

Para Publicis, Digitas representa un componente crítico de su estrategia para industrializar la creatividad digital y desarrollar realizaciones creativas que sean de costo eficiente, con la escala suficiente para múltiples plataformas (televisión, medios impresos, móviles y banda ancha). El trato de Digitas también es un catalizador para crear una línea de producción digital global por medio de trabajo de bajo costo en el extranjero en países como Ucrania, Costa Rica, India y China. Desde entonces, Publicis agregó a Communications Central Group, la agencia digital más grande de China, a su portafolio y la rebautizó Digitas Greater China.

Finalmente, la adquisición de Digitas ofrece una perspectiva diferente sobre la forma en que la megaagencia puede prosperar en la era “siempre lista”. Contrario a WPP, que escogió competir directamente con Google y Microsoft, Publicis ha tomado un camino diferente. Como Maurice Lévy explicó: “[Google] tendrá que elegir entre ser un medio o ser una agencia de publicidad, y yo creo que su interés será ser un medio. Nos asociaremos con ellos como nos asociamos con CBS, ABC, Time Warner o cualquier otro grupo de medios.”



## Crispin Porter + Bogusky y Naked Communications

Si tiene la impresión de que sólo las megaagencias pueden competir en el mundo "siempre listo", considere a dos agencias más pequeñas que prueban que el tamaño es menos importante que una relevante e imaginativa variedad de servicios de publicidad. Una es Crispin Porter + Bogusky, con base en Miami, cuyos clientes principales incluyen a Volkswagen of America, Burger King, Coca-Cola, American Express y Nike; la otra es Naked Communications, con base en el Reino Unido, entre cuyos clientes destacan Marks & Spencer, Heineken y Honda.

Ninguna agencia se describe a sí misma en términos tradicionales. "Somos una fábrica", dice el sitio Web de Crispin, "una fábrica que elabora anuncios". Naked hace hincapié en que es una agencia de "*planeación* de comunicaciones", con un enfoque agudo y definido en estrategia y planeación de medios.

Crispin habla sobre su publicidad y sus varias herramientas de comunicación como "productos", y ha rebautizado la administración de cuentas como "administración de contenido". Aunque muchas agencias establecidas catalogan la firma como un pony creativo con mucha suerte, con frecuencia los profesionales la ven como una regresión modificada a la propuesta 2.0: una innovadora producción creativa de una agencia de servicio completo que ofrece planeación y compra de medios, investigación, relaciones públicas y servicios de producción.

La idea ganadora de Crispin para Burger King (BK), una cuenta masiva que una agencia de su tamaño probablemente no tenía derecho de conseguir, es un ejemplo claro de su enfoque ecléctico. En su primera reunión con el gigante de comida rápida, los socios de Crispin sugirieron que BK transformara los fondos de sus charolas en vehículos de publicidad y que cambiara las señales en sus restaurantes. Antes de ofrecer una idea de publicidad tradicional, el equipo de Crispin



también reescribió el manual de empleados de BK para mostrar qué tan persuasivo podía ser un mensaje consistente a lo largo de toda la organización.

Crispin mostró su mejor capacidad para crear el tipo de publicidad relevante y atrayente de atención que permite a las marcas interactuar con los consumidores en el mundo “siempre listo” cuando desarrolló una serie de videojuegos que se vendían en los restaurantes BK con la compra de un “Value Meal”. Estos juegos, que incluían “PocketBike Racer”, “Big Bumpin” y “Sneak King”, se conectaron tan bien con los consumidores que lograron el éxito por derecho propio (vea ilustración 5-7).

En sólo cinco semanas, la promoción del videojuego de Burger King creado por Crispin Porter + Bogusky indujo a los consumidores a comprar más de tres millones de juegos por 3.99 dólares cada uno con la compra de un “Value Meal”.

Naked Communications cree que el futuro de las agencias de medios se determinará por su capacidad para guiar a los profesionales a través del cada vez más complejo panorama de medios de la propuesta 4.0. Para ese fin, posiciona la estrategia y planeación de medios como el centro de toda estrategia de marca. Se define a sí misma ante los clientes como una alternativa creativa a las agencias de medios, organizaciones que se han vuelto demasiado dirigidas por procesos y con una planeación muy ligera.

Naked trata de ser un tipo diferente de asesor estratégico, pues trabaja hacia arriba en el desarrollo de ideas de medios y publicidad que, con frecuencia, otros implementarán. Es una aspiración que tiene el potencial de posicionar a Naked como una integradora altamente valorada, que no sólo determina la compra de medios sino que define el tamaño y la forma de la estrategia de éstos y la forma en que todas las piezas de la mezcla de comunicaciones operan en conjunto para generar



ILUSTRACIÓN 5-7 VIDEOJUEGO POCKETBIKE RACER  
 POR BURGER KING®



resultados. El enfoque de Naked es básicamente agnóstico de medios; no intenta hacer hincapié en ninguna disciplina de marketing, medios o publicidad. La oferta de la firma está respaldada por equipos de talento ecléctico, que incluyen planeadores de medios, asesores de



administración e incluso periodistas, quienes se reúnen para responder a las necesidades específicas de cada cliente.

Un buen ejemplo del enfoque de Naked es su trabajo para Boots, la cadena más grande de farmacias en el Reino Unido. En 2003, Boots llevó a cabo una campaña de televisión para lanzar un nuevo servicio diseñado para acelerar la entrega de prescripciones recogiénolas directamente de los médicos. La campaña fracasó. Como alternativa, Naked sugirió de forma muy práctica que Boots explicara el servicio a los clientes mientras éstos estaban parados en la fila esperando sus prescripciones. El programa en tienda lo llevaron a cabo los empleados de Boots. Hablaron directamente con los 16 millones de clientes que visitaban las sucursales de Boots cada semana, lo cual incrementó el número de consumidores que requerían el servicio por “varios cientos por ciento por una fracción del costo de una campaña en televisión”.

En abril de 2007, Naked perfeccionó aún más su enfoque de planeación con el lanzamiento de Naked Numbers. El nuevo servicio fusiona técnicas conocidas de medición, como la econometría, con herramientas digitales de rastreo. Su objetivo: ofrecer a los clientes una forma de medir campañas que integren canales de medios tradicionales con actividades de marketing menos convencionales.

Como en el caso de Crispin, al inicio algunas agencias tradicionales desecharon la posición de mercado de Naked como un poco más que una simple postura. Pero el enfoque de planeación de comunicaciones de la firma, el cual hace hincapié en planes que cruzan las fronteras entre los medios tradicionales, digitales y vehículos *below the line*, está ganando la confianza de los profesionales. Cuando la agencia se expandió a Estados Unidos, no pasó mucho tiempo antes de que grandes anunciantes como Johnson & Johnson, Coca-Cola y Nokia se unieran al grupo de clientes.

Y simplemente no hay una mejor medida del éxito de una agencia.



## EL FUTURO DE LAS AGENCIAS

Sin duda, el futuro será desafiante para las agencias de publicidad; para aquellas que no puedan o no hagan el cambio a la propuesta 4.0, bien puede ser un futuro muy negro. Pero, al mismo tiempo, existe una razón convincente para ser optimistas: la dependencia de los profesionales y medios de la publicidad continúa creciendo. Aquí hay tres razones de ello:

- ▶ Primero, el mundo “siempre listo” es uno de opciones de medios que se expanden rápidamente para los consumidores. Además, con base en la experiencia digital hasta la fecha, es probable que la publicidad continúe jugando un papel principal como mecanismo económico para financiar estas nuevas plataformas.
- ▶ Segundo, en un mundo de medios expandidos y marketing complejo, los profesionales necesitan a terceros objetivos e informados como socios. Sí, éstos están haciendo más por su cuenta, pero la complejidad requiere de una profunda experiencia, y es demasiado caro e ineficiente generar internamente toda la cadena de valor de servicios de marketing y publicidad, incluso para los más grandes y sofisticados.
- ▶ Por último, dado el aumento de la competencia de etiqueta privada y la proliferación de marcas que caracteriza a tantas categorías, los socios de agencia que pueden ayudar a los profesionales a entregar un mensaje diferente en el lugar correcto en el momento preciso al consumidor correcto son más importantes que nunca.

Desde luego, a fin de cumplir con las expandidas necesidades y expectativas de aquéllos, la agencia del futuro tiene que hacer mucho más que producir comerciales entretenidos. Como ilustraron los ejemplos



de WPP, Publicis, Crispin y Naked, las agencias deben modificar sus ofertas de servicio, modelos comerciales y recursos de talento en múltiples formas para estar al nivel de las necesidades cambiantes de sus clientes. Esto requiere un paquete más rico de servicios que contemple la creación, planeación y compra de publicidad en los medios tradicionales y digitales; también debe incluir los elementos adicionales de asesoría, diseño de producto y tecnología. Además, debe dominar los datos y análisis de la eficacia de marketing y probar que sus recomendaciones generan resultados.

En resumen, más que un socio de publicidad, la agencia del futuro debe ser un creador de negocios.

Es claro que esto requerirá que las agencias lleven a cabo ambiciosos cambios en sus agendas. Pero no hay una mejor alternativa. Las agencias deben cambiar sus modelos de operación para cumplir mejor con las necesidades o morir. Y es poco probable que este sentido de urgencia se disipe. Tome el ejemplo de la agencia londinense DraftFCB, la cual en octubre de 2007 ofreció un retiro voluntario a *todos* sus empleados como un catalizador para reestructurar por completo sus departamentos digitales, creativos y de producción. Comenzar como lo hizo DraftFCB es, claramente, un paso extremo. Pero las agencias de publicidad deben reunir precisamente este tipo de valor para poner todo sobre la mesa y asegurar un futuro más próspero.



## FUENTES

- Berger, Warren, *Advertising Today*, Phaidon, 2004.
- Berger, Warren y Crispin Porter + Bogusky, *Hoopla*, powerhouse Books, 2006.
- Goodrum, Charles A. y Helen Dalrymple, *Advertising in America: The First 200 Years*, Abrams, 1990.
- Hopkins, Claude, *My Life in Advertising and Scientific Advertising*, McGraw-Hill, 1966.
- Meyer, Martin, *Madison Avenue U.S.A.*, NTC Business Books, 1991.
- Morgan, Richard, *J. Walter Takeover: From Divine Right to Common Stock*, Irwin, 1990.
- Ogilvy, David, *Confessions of an Advertising Man*, Vintage, 1985.
- Ogilvy, David, *Ogilvy on Advertising*, Southbank, 2004.
- Rothenberg, Randall, *Where the Suckers Moon: The Life and Death of an Advertising Campaign*, Vintage, 1995.
- *The 100 Greatest Advertisements*, Dover, 1959.
- Para más información actualizada, visite [www.businessfuture.com](http://www.businessfuture.com)



## EL FUTURO COMIENZA AQUÍ

ESTE LIBRO SE TITULA *La nueva era del marketing*

porque ya no hay tiempo de inactividad en publicidad, medios y marketing. El ritmo es tan implacable que la expresión 24/7 ya no le hace justicia. Piense más en términos de 60/60/24/7. Cada segundo se hace una conexión con un consumidor en alguna parte. Por ello los profesionales, compañías de medios y agencias de publicidad deben estar “siempre listos”.

Este nuevo ambiente también ha tenido un efecto poderoso en los consumidores. “[Los consumidores] viven en un mundo “siempre listo”. Están conectados o saben que siempre pueden estar conectados a los medios”, dice Beth Comstock, presidente de medios integrados de la NBC Universal. “Están comprometidos, con el control en sus manos y ansiosos por interactuar, no sólo con el otro sino también con sus medios, y por compartir esa experiencia. [Ellos] no sólo hablan cuando se encuentran



en el bebedero. Se envían clips por correo electrónico, crean *mash-ups*, y murmullan en formas que los profesionales sueñan”.

Y, mientras los límites se desvanecen entre la publicidad, la información y el entretenimiento, los consumidores han incrementado su nivel de exigencia sobre su consumo de medios. Saben cuándo los profesionales tratan de conectarse con ellos. Y deciden si la publicidad es digna de su compromiso.

En este nuevo ambiente, no pueden ganar ejerciendo los implementos de interrupción que ejercían el dominio sobre los consumidores cautivos de antaño. En vez de eso, deben crear publicidad que los consumidores en verdad buscarán y encontrarán valiosa, mensajes que mejoren la vida, facilitan las cosas o entretengan; mensajes que ayuden a los consumidores a tomar decisiones, conectarse con amigos, y, lo más importante, a tomar acción.

Crear una publicidad así de poderosa requiere una mezcla cuidadosamente organizada de matemáticas y oficio creativo. Es en cierta forma como jugar beisbol, en donde el análisis (en la forma del conocimiento del jugador y las probabilidades del resultado) y una perspectiva más amplia sobre la situación del juego se combinan con la brillantez personal (en la forma de intuición y talento) para producir un hit. Y como ganar en beisbol, el marketing exitoso se trata de incrementar el porcentaje de hits y reducir el número de errores.

Ahora, mientras el futuro de la publicidad y marketing se aproxima, las plataformas de medios son abundantes, la publicidad es omnipresente y la innovación tecnológica es constante. Este panorama ha creado una dinámica de discontinuidad que puede manejarse sólo con perspectivas profundas sobre las necesidades, intereses y comportamientos del consumidor.

Por décadas, estas perspectivas estaban limitadas por análisis relativamente básicos que apenas podían calcular el número de hogares



que sintonizaban un programa de televisión o el número de lectores que hojeaban una revista.

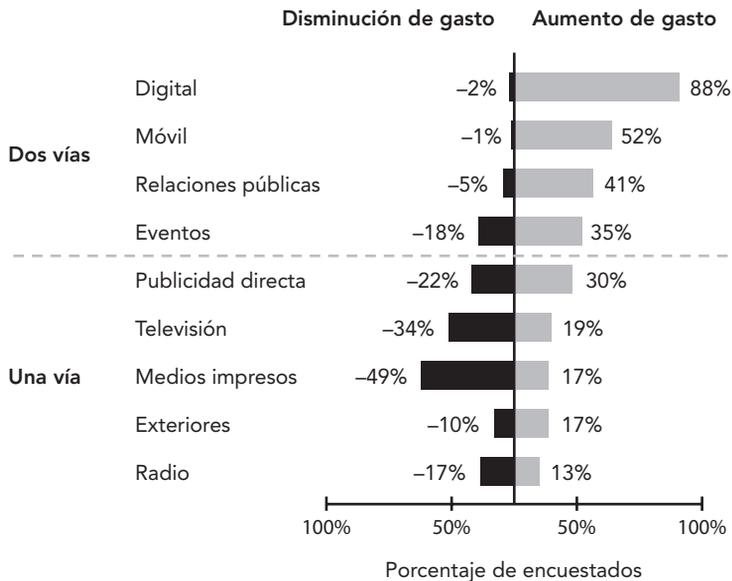
Hoy día, con los medios digitales retroalimentando perspectivas a los profesionales de forma tan activa como entregan información y entretenimiento a los consumidores, es posible mostrar un anuncio sólo para hombres que viven en Los Angeles, de entre 18 y 34 años que disfrutan el *snowboarding* y otros tipos de actividades exteriores. Con este tipo de conocimiento, ellos (y sus agencias) pueden moverse de un monólogo vago a un diálogo más enfocado, adaptando sus mensajes para consumidores específicos, seleccionando precisamente esos medios que se conectan mejor con sus segmentos objetivos e influyen con más eficacia en su comportamiento. Pero esto puede lograrse sólo si el profesional está “siempre listo”: si presta atención, escucha y aprende.

Este cambio al diálogo mejora no sólo la creación de los mensajes de marketing y la selección precisa de la plataforma de medios que mejor se adapte para entregarlos, sino que también perfecciona continuamente los productos y servicios que se ofrecen. La relación de dos vías con el consumidor se vuelve parte de una máquina constante de creación de marcas, y ésta, al final, puede permitir al profesional moverse de perspectiva a perspectiva.

Ellos, las compañías de medios y las agencias de publicidad, ya están en el proceso de ajustarse a este mundo enfocado en el consumidor. Muchos desarrollan nuevos modelos que tratan de crear relevancia, responsabilidad e interactividad. Muchos han ajustado su mezcla de medios para enfocarse en plataformas de dos vías (vea ilustración 6-1). Pero como siempre, el mandato de cambio se ha llevado a nivel interno con mayor agresividad en algunas compañías que en otras. En ciertas empresas, las estrategias y acciones incluso están empezando a fusionarse en mapas de guía para asegurar el éxito en este nuevo ambiente.



## ILUSTRACIÓN 6-1 PROFESIONALES ENFOCADOS EN PLATAFORMAS DE DOS VÍAS



Fuente: encuesta de Booz Allen/ANA Marketing & Media Ecosystem 2010 (octubre de 2007)

Estas pocas compañías selectas ya viven en el futuro de la publicidad y el marketing.

## PROFESIONAL: CÚRATE A TI MISMO

En Johnson & Johnson, el octavo anunciante más grande de Estados Unidos, el futuro de la publicidad y marketing llegó en 2005, cuando el tiempo era el correcto para abandonar el estatus quo y crear un nuevo modelo más a tono con el mundo “siempre listo”.

El catalizador en J&J fue la salida de un estimado y experimentado ejecutivo de marketing tras 38 años de servicio. La compañía aprovechó



el cambio de guardia para reclutar a un nuevo equipo de profesionales traídos de compañías de medios y agencias de publicidad, jugadores que deliberadamente no crecieron en la compañía o que se importaron a través de otros.

El nuevo equipo trajo una serie de habilidades y adiciones de marketing. Impactó a los profesionales de todo el país, así como a las compañías de medios y agencias, cuando eliminó cerca de 400 millones de dólares de la temporada inicial de compra de tiempo en televisión abierta. De ahí en adelante, declarado el acto, el ciclo comercial y las necesidades, no la disponibilidad de inventario en los programas televisivos de horario estelar, dirigirían las decisiones de compra de medios de la compañía. Después de todo, razonó el equipo, realmente nadie sabía cuáles serían las necesidades de marketing dentro de cinco u once meses. Así que, ¿por qué comprometerse a un horario de transmisión sin la suficiente seguridad, basado en la perspectiva del consumidor, de que era la solución adecuada de marketing para conducir el negocio?

## CONTENIDO DERROCADO

Cuando J&J abandonó el mercado de las cadenas de televisión abierta, David Vinjamuri, profesor adjunto de marketing en NYU y presidente de ThirdWay Brand Trainers, consideró que se había producido un cambio de oleaje en la relación entre la programación y la publicidad. Desde este punto de vista observó que:

El retiro de Johnson & Johnson... marca un cambio decisivo y permanente en el equilibrio de poder entre los proveedores de contenido y los anunciantes que refleja el cambio de poder que también se está suscitando entre los consumidores y anunciantes, y que no es menos importante. A Summer Redstone lo hizo famoso decir que "el contenido es el



rey". Existen todavía muchos programas de destino y eventos de una escala superpoderosa (como el Super Bowl), pero ahora existen muchas, muchas opciones de contenido. No sólo se ha incrementado el número y calidad de programas de televisión, sino que ahora también compiten directamente con la navegación en la Web, el radio satelital, los podcast, blogs y otras formas de nuevos medios para los ojos y oídos. Más allá de eso, el mismo contenido puede encontrarse en diferentes canales de distribución...

¿Qué significa esto? Significa que los proveedores de contenido deben pensar con cuidado en las necesidades del consumidor, los canales de distribución y el modelo de ingreso de cada una de las piezas de contenido que producen. Significa que los anunciantes serán cada vez más capaces de escoger las plataformas que prefieran para respaldarse y tendrán algo que decir sobre su funcionamiento. Y significa que, al final de cuentas, los consumidores aceptarán o rechazarán cada modelo que los anunciantes y proveedores de contenido les presenten. Si los consumidores rechazaron programas individuales antes, pueden ahora rechazar modelos completos de ingreso.

En el siguiente año, la compañía disminuyó su presencia total en televisión, así como su compromiso con la radio. Los gastos de J&J en los medios convencionales en Estados Unidos disminuyeron más de 250 millones de dólares en 2006, y su inversión global en publicidad se redujo 10 por ciento, a 1 900 millones de dólares. Los profesionales de J&J también comenzaron a insistir en que sus compras de medios incluyeran las garantías de compromiso. Al mismo tiempo, la compañía incrementó la preeminencia de sus programas directos al consumidor, con un aumento de 31 por ciento en esfuerzos de publicidad directa y correo electrónico.



Las nuevas formas de cuantificar el desempeño de la publicidad implican nuevas formas de planearla. Como muchas compañías de bienes para el consumidor, la planeación de medios ocurría típicamente al final del proceso de estrategia de marca. Su objetivo principal era alinear la participación de voz de cada marca en todo el gasto de publicidad en su categoría con los objetivos de crecimiento de J&J para la marca. Las opciones de medios se habían basado sobre todo en las preferencias históricas y el gasto, lo que virtualmente garantizaba un fuerte hincapié en medios tradicionales como la televisión y los medios impresos. Como resultado, había poco interés en la innovación de publicidad y medios, en especial entre las marcas más grandes y mejor establecidas de la compañía.

Para enfrentar este panorama, el nuevo equipo hizo de la planeación de comunicación el conductor principal de la compra de medios. Ahora, la *forma* en que las marcas se comunican con los consumidores, y no *qué* comunican, se convirtió en el enfoque estratégico clave. Para reforzar el cambio, se convirtió en una de las primeras grandes compañías en aplicar una revisión de planeación de comunicaciones separada de la compra de medios y del proceso de revisión de planeación.

Al final de cuentas, esta decisión llevó a una nueva asociación con la innovadora agencia Naked Communications, a la cual se le había dado la tarea de ofrecer un enfoque más holístico y estratégico de la planeación de medios y estrategia. El movimiento para incorporar a Naked intentaba ser un catalizador para poner a punto el mix de medios en el ambiente “siempre listo”, enfocándose menos en las partes diarias del horario de televisión y las cifras de cálculo de las publicaciones impresas, y más en programas de eventos, relaciones públicas, marketing directo y medios digitales. El mandato para Naked era simple, aunque profundo: dirigir nuestro gasto de marketing a los canales que crearán las conexiones más valiosas entre nuestras marcas y nuestros consumidores.



“Simplemente, no obteníamos el tipo de pensamiento estratégico y rendimiento de la inversión de todas las marcas que representamos”, explicó Kimberly Kadlec, CMO de J&J. “Gastamos más en medios tradicionales de lo que deberíamos, y dejamos de lado algunas oportunidades, como la búsqueda y los medios experimentales, con muy poca influencia. Intentamos encontrar formas innovadoras de acercarnos a los medios, no sólo a los tradicionales, sino a los nuevos medios emergentes. Esas oportunidades necesitan ser consideradas como parte del proceso de planeación para asegurarnos de que estamos invirtiendo sabiamente con una visión de futuro.”

El nuevo equipo de marketing reformó las prácticas de administración de talento para acelerar el desarrollo de su experiencia digital interna en publicidad y marketing. Para cerrar esa brecha de habilidades digitales, inició un innovador programa de “aprendizaje externo” que enviaba a selectos ejecutivos por periodos de aprendizaje de tres meses con sus socios de marketing, entre ellos AOL, NBC, Meredith Publishing y BBDO. A cambio, se invitaba a estos socios a enviar a sus ejecutivos como “externos” a J&J para obtener una visión íntima de sus prioridades de marca y procesos de toma de decisiones.

Todos estos cambios prepararon a J&J para expandir sus puntos de conexión con los consumidores más allá de sus áreas de fortaleza tradicional, como el punto de venta de menudeo y el consultorio del médico. Ahora comenzaba a encontrar puntos de contacto digitales sin explotar con los consumidores, a la vez que trataba de asegurar que las marcas y mensajes de marketing fueran también accesibles en línea.

El desarrollo de BabyCenter.com es un buen ejemplo del compromiso para volverse más relevante y convincente a nivel digital. Cuando eToys se declaró en bancarrota en 2001, J&J rescató BabyCenter.com de los escombros. En ese momento, BabyCenter.com era un destino en línea para futuras mamás enfocado en el contenido. Sin embargo, bajo



## ILUSTRACIÓN 6-2 BABYCENTER.COM DE J&J ATRAE A FUTUROS PADRES EN TODO EL MUNDO



los nuevos dueños, BabyCenter.com se había transformado en el sitio en línea más grande en su categoría. Su audiencia es una gran red social leal y de alto compromiso de cinco a siete millones de mamás y futuras mamás, quienes usan el sitio para conversaciones, preguntas, búsquedas y transacciones.

BabyCenter LLC (ilustración 6-2) atrae a más de seis millones de visitantes cada mes a sus sitios en Australia, Austria, Canadá, China, Alemania, India, Suecia, Suiza, el Reino Unido y Estados Unidos. En este último país, llega a más de 78 por ciento de mamás nuevas y futuras



mamás en línea. En 2007 lanzó un sitio en Estados Unidos para consumidores hispanohablantes.

A partir de la creación de esta plataforma de medios en línea, J&J generó un mecanismo de marketing de relación que se conecta directa y poderosamente con uno de sus principales segmentos del consumidor. BabyCenter.com es también un sitio de comercio electrónico que crea guías para comerciantes relevantes. Todo esto surge de la perspectiva de que las mamás quieren compartir *know how* y experiencias unas con otras, así como obtener acceso al contenido y herramientas, personalización, motores de comparación, empresas de compra y cosas por el estilo, que pueden hacer sus vidas más completas y fáciles.

Aunque todavía es muy pronto para estar seguros de que los grandes deben “originar en su interior” empresas de medios como BabyCenter.com, la posesión de medios es un modelo probado de marketing que tiene su origen en los primeros días de la televisión. Los esfuerzos como el *General Electric Theater* y las novelas de Procter & Gamble dirigen algunas de las innovaciones iniciales de televisión. Hoy día, los vehículos de medios como BabyCenter.com, verybestbaby.com de Nestlé, y kraftfood.com de Kraft, permiten a los profesionales posicionar sus

“Hemos tomado un enfoque neutral de medios, centrado en el consumidor y concentrado en la marca para los objetivos de ésta. Por medio de la planeación de medios integrados, reunimos talentos y antecedentes muy diversos. Lo crítico es cómo evaluamos el comportamiento del consumidor, cómo se conectan las diferentes formas de medios y cómo podemos conducir eso al menudeo. Si existe una forma de comprometer y conectarnos con nuestro consumidor de una forma más holística, eso es lo que estamos buscando”.

—Kimberly Kadlec, CMO, J&J.



marcas con la utilidad, relevancia y afinidad que los consumidores buscan. El mensaje de producto y marca son elementos importantes de estos destinos digitales, pero la diferencia clave es que están unidos a ambientes creados para ayudar a los consumidores, no sólo interrumpirlos.

La posesión de medios es sólo una forma en la cual J&J compromete a los consumidores de los medios digitales. En 2006, la serie de videos “Lonelygirl15” fue un éxito de culto en línea cuyos orígenes se desconocen. Hoy día, Lonelygirl15 es una empresa comercial, y la marca de cuidado para la piel Neutrogena de J&J es uno de sus patrocinadores. A cambio, el sitio Web de Neutrogena transmite los videos de Lonelygirl15, otra conexión a su audiencia objetivo de mujeres adolescentes y en sus veinte años.

Desde luego, la transformación de marketing no ha estado exenta de riesgos y costos. Por ejemplo, salir de la temporada inicial en 2005 ciertamente dio a la compañía una mayor flexibilidad para responder a las necesidades de marca cuando surgían. Pero esa agilidad vino a costa de la fijación de precios, la programación, la colocación y los beneficios de servicio que a nivel histórico había justificado su frenesí anual de compra.

Sin embargo, aunque las ganancias y pérdidas detalladas pueden ser difíciles de evaluar, el balance final constituye un poderoso argumento que fortalece el nuevo enfoque de marketing de J&J. A pesar de su retiro de los medios convencionales, las ventas de la compañía en 2006 aumentaron 6 por ciento, a 53 200 millones de dólares. Quizá lo más importante, J&J está creando ahora las habilidades necesarias para ser un líder de marketing en el futuro “siempre listo”.

## MEREDITH OBTIENE LA GRAN IDEA

En el mundo “siempre listo”, los profesionales necesitan más de sus socios de medios. Quieren asistencia en el desarrollo de campañas y



acceso a los recursos creativos. Quieren investigación propia y perspectiva del consumidor. Quieren la integración de las plataformas de medios que no aparece en las tarjetas de índice. Quieren acceso directo a los consumidores. Y quieren la gran idea. En resumen, quieren muchas de las cosas de las compañías de medios que las agencias de publicidad típicamente les han ofrecido, y más.

En ocasiones, el llamado al cambio se oye a todo volumen en los lugares menos esperados, como Meredith Corporation, una compañía de medios tradicionales cuya base es la publicación de revistas y la operación de estaciones de televisión. Con base en Des Moines, Iowa, Meredith se fundó en 1902 con la primera edición de la revista *Successful Farming*, que todavía se publica. Hoy día, la compañía es mejor conocida por su portafolio de revistas que en gran medida se enfocan en las mujeres, como *Better Homes and Gardens*, *Ladies' Home Journal*, *Family Circle* y *Parents*. Sin embargo, cuando comenzaron a cambiar su gasto de marketing hacia medios más personalizados y marketing *below-the-line*, los ejecutivos de Meredith reconocieron la necesidad de contar con un perfil muy diferente.

Por ello, desde 2005, Meredith se ha movido con agresividad para transformar las formas en las que creaba valor para los profesionales (vea ilustración 6-3). Comenzó al influir en su enorme base de datos de 85 millones de consumidores, que eran sobre todo mujeres, y su operación de publicación personalizada, la cual había por mucho tiempo producido revistas para un diverso grupo de grandes empresas como Carnival Cruise Lines, Chrysler, Kraft y John Deere. Por medio de estas actividades, Meredith había aprendido cómo recolectar y administrar información a nivel de consumidor individual, minar los datos de las perspectivas y usarlos para desarrollar tanto esfuerzos de marketing directo como medios más adaptados. Como parte de una estrategia para ofrecer servicios más parecidos a los de una agencia, comenzó a adquirir



## ILUSTRACIÓN 6-3 TRANSFORMACIÓN DE MEREDITH CORPORATION

### Transmisor y editor tradicional

Publicidad

Impresiones  
y notoriedad

Transaccional

Centrado en plataforma  
(televisión, medios impresos)

Vendedores



### Profesional de relación

Construcción de marca

Generación de guías;  
llamados a la acción

Estratégico

Disciplina neutral  
(correo electrónico, medio digital,  
medios impresos, televisión)

Socios

Fuente: Meredith, Booz Allen Hamilton

sistemáticamente compañías que pueden ayudar a reforzar su medio digital y su *know how* de marketing de relación con el cliente. Desde 2005, la compañía ha comprado O’Grady Myers y Genes para su experiencia en CRM y desarrollo de sitios Web, New Media Strategies para marketing “boca-a-boca” y Web 2.0 y Directive para marketing de base de datos e inteligencia del cliente.

Meredith también hizo inversiones internas para formar nuevos grupos a fin de responder mejor a las necesidades cambiantes. Creó Meredith 360 como una unidad estratégica de marketing tanto en ventas como recursos creativos, Meredith Experiential Marketing para llenar el espacio de marketing de eventos, y Meredith Video Solutions para ofrecer producción de contenido de video e integración de marca.

“Muchos clientes prefieren tener una sola fuente para sus necesidades de marketing. Los profesionales quieren acceso directo a los clientes y una perspectiva de sus comportamientos e intereses reales”,



explica Jac Griffin, presidente de Meredith Publishing Group. “Más que sólo demografía, quieren comunicarse con sus audiencias objetivos en ambientes mensurables que pueden conducir la respuesta del consumidor; quieren ser capaces de usar los medios que tengan más sentido para los consumidores objetivos y sus marcas, ya sean en medios impresos, video, en línea o en un evento. Y una compañía de medios, si quiere competir, necesita ofrecer todos estos servicios además de un gran contenido y grandes marcas.”

Cuando puso estas nuevas competencias a trabajar, pudo crear más oportunidades innovadoras para sus clientes de marketing a fin de que se conectaran con sus audiencias y otros consumidores objetivos. Para Clorox, por ejemplo, la compañía de medios lanzó la campaña “Living Green”, cuyo tema era el medio ambiente, que contaba con un tour de *home-show* patrocinado por *Better Homes and Gardens*, páginas de publicidad en *BH&G*, un sitio personalizado dentro de *bhg.com* y publicidad en las estaciones de televisión de Meredith. Para Dodge, desarrolló un programa dirigido a mujeres que reunió en un especial de media hora de televisión de *Family Circle* con un regalo de apuesta en línea e impreso de una Dodge Caravan 2008.

La capacidad para crear programas más amplios, integrados y de plataforma cruzada como éstos pareció ser exactamente lo que Meredith quería. Y mejor aún, cuando el ambiente “siempre listo” comenzó a afectar algunas de las unidades comerciales de la compañía de forma negativa, otras han hecho más que compensar esos déficits. Por ejemplo, en el primer trimestre fiscal de 2007, el ingreso de televisión de Meredith cayó 7 por ciento en comparación con el mismo periodo del año anterior, pero el ingreso de publicidad en publicaciones de la compañía aumentó 13 por ciento, y los esfuerzos de marketing integrado crecieron 50 por ciento, una evidencia sólida de que su realineación de recursos está pagando dividendos.



## LA PRÓXIMA GRAN AGENCIA DE PUBLICIDAD

Por fortuna para las agencias, muchos profesionales necesitarán guías que los ayuden a navegar en el ambiente cada vez más complejo de medios y publicidad, asesores confiables que les faciliten tomar las opciones correctas para conectar sus marcas con los consumidores (y viceversa). Si no fuera por esta necesidad, las agencias podrían convertirse en la “persona que sobra” en un mundo “siempre listo”. Pero para cumplir con esta función y convertirse de nuevo en experimentados socios de marketing, las agencias necesitarán contar con una serie de habilidades básicamente diferentes de las que desarrollaron en el pasado.

La agencia del siglo XXI establecerá su liderazgo por medio de la experiencia en la innovación de la publicidad, el análisis y el *know how* de tecnología digital. Y AKQA, una agencia de publicidad con base en San Francisco que se especializa en marketing digital, con oficinas en Lon-

Actualmente, ponen lo digital en el centro de sus actividades. El problema que enfrentan es [lo que sucede] cuando trabajan con el departamento interactivo de una agencia de publicidad y no obtienen el liderazgo de pensamiento o ambición para el trabajo. En ese punto surge un sentido de frustración, y es por ello que están abandonando a las grandes agencias tradicionales burocráticas debido a que tienen que pasar por varias escalas de personal y procesos para tener el trabajo hecho; en vez de eso, trabajan con socios especialistas que poco a poco se convierten en la agencia líder del cliente, debido a que, desde la perspectiva de éste, obtienen un mejor estrato de pensamiento, un proceso más encauzado y una ejecución de mayor calidad.

—Ajaz Ahmed, chairman de AKQA.



dres, Nueva York, Washington, D.C., Ámsterdam y Shanghai, parece tener exactamente la serie adecuada de capacidades.

AKQA es una nativa digital, heredera en la creación de soluciones comerciales (no sólo plataformas de publicidad) en el mundo en línea. En realidad, ha jugado un papel importante en la construcción de la infraestructura digital: colaboró con Microsoft para desarrollar la interfase de usuario para el Xbox 360, y también asistió con el marketing del producto. Es precisamente esta mezcla de habilidades en desarrollo de software y diseño de interfases, junto con la experiencia creativa, lo que da a AKQA una ventaja, por ejemplo, al vincular perspectivas sobre el uso de productos digitales con el efecto de la publicidad digital.

Con sólo 13 años de antigüedad, la agencia opera libre de los silos funcionales y capas de organización que han alentado la respuesta de muchas agencias más antiguas y grandes. También cuenta con fuertes capacidades de planeación y análisis, las cuales aplica para crear soluciones comerciales holísticas que se incorporan a medios tanto análogos como digitales. Como el CEO de AKQA Tom Bedecarré dice: “La gente vive en un mundo tipo plataforma cruzada; nos enfocamos en los compromisos de esa manera desde el principio.”

AKQA también ofrece soluciones de comercio electrónico y administración de contenido. Ha creado sitios Web, marketing de correo electrónico, publicidad en línea y comunicaciones virales. Su mix de medios incluye entrega de ideas en teléfonos móviles, quioscos, organizadores digitales, DVD y televisión interactiva. Y los clientes ya empezaron a pedir que AKQA asuma desafíos comerciales más grandes y estratégicos, como una solicitud de Dell, Inc., para que la ayude a transformar su estrategia en línea de respuesta directa a construcción de marca. “No se trata sólo de crear un sitio Web grande”, enfatiza Bedecarré. “Se trata sobre ser capaz de mostrar resultados.”



Una reciente campaña para Visa refleja la capacidad de AKQA para elaborar una solución de alto compromiso enfocada en resultados: cuando Visa quiso llevar la campaña de marca “Life Takes Visa” a los medios digitales, la agencia recomendó una combinación de medios ricos (generados tanto por profesionales como por usuarios) y anuncios en banners. Creó una serie de videos cortos en la Web para conducir la conexión entre Visa y la buena vida como se ilustra en viñetas de personas reales que disfrutaban y comparten de verdad sus momentos especiales. La gente real también se dirigió a una serie de anuncios de banner que usaban fotos reales que los consumidores habían colocado en el servicio para compartir fotos Flickr en Yahoo! Por último, AKQA extendió la campaña a los medios móviles.

La versión digital de la campaña “Life Takes Visa” entregó más de 594 millones de impresiones en un solo mes. Además, los parámetros de compromiso revelaron que los visitantes del sitio de Visa pasaron un promedio de cinco minutos en él.

“Lo que es impresionante sobre AKQA es que siempre están buscando algo fresco y siempre trabajan en nuevos paradigmas”, dijo Jon Raj, vicepresidente de publicidad y medios emergentes de Visa en Estados Unidos. “No se trata de crear banners y colocarlos en sitios, se trata de comprender lo que necesitamos lograr. Muchas [agencias] hablan sobre la vida real y después recrean la vida que ellos quieren ver. Cuando habla sobre la vida, no quiere la interpretación de Visa: quiere ver la vida real.”

“No tratamos de salir y crear una enorme oferta tradicional, pero nuestros clientes piden más ideas de medios integrados”, agrega Andrew O’Dell, presidente de marketing interactivo de AKQA. “Nuestra visión es ser conocidos como una agencia de ideas. No debe ser necesariamente de creatividad o medios.”

La lista de clientes de primer orden atraídos por la idea de una agencia que puede combinar innovación, compromiso y resultados incluye a



Target, Gucci, Dell, Nike, Microsoft X-Box y Coca-Cola. No es coincidencia que este grupo represente una sección cruzada de algunas de las marcas más importantes del mundo. Mientras más grande sea la compañía, más probabilidades habrá de que tenga los recursos para entrar en nuevos dominios de publicidad. “Estos muy grandes acuerdos son importantes para nosotros”, dice Tom Bedecarré, CEO, “pero también reflejan lo que les sucede a los que quieren ver un mayor porcentaje de lo que hacen diferente en línea”. AKQA también parece capaz de convertir el trabajo del proyecto inicial con estos clientes en relaciones mucho más grandes. Por ejemplo, actualmente desarrolla la estrategia digital a nivel mundial para McDonald’s y del vodka Smirnoff, de Diageo.

Por ahora, AKQA planea mantener su independencia y parece tener el capital para hacerlo. A principios de 2007, General Atlantic, una firma privada de valores, compró una participación mayoritaria en la agencia por 250 millones de dólares. “Queremos construir la mejor cadena digital mientras al mismo tiempo mantenemos nuestra independencia y compromiso con nuestros valores básicos”, explicó Ajaz Ahmed. “Durante el proceso de los últimos meses, fue perfectamente claro para nosotros que nuestra independencia, la mentalidad independiente de nuestra compañía y nuestro personal, significa mucho para nuestro equipo y nuestros clientes.”

Las inversiones continuas en tecnología serán una parte importante del futuro de AKQA. En agosto de 2007, la compañía aprovechó su dinero guardado y adquirió SearchRev, una firma de marketing de búsqueda. Bedecarré explicó el razonamiento de la compra: “Queremos integrar un número de servicios para nuestros clientes de modo que un CMO pueda optimizar la búsqueda contra las páginas de descarga, y así sucesivamente.”

Existen más tratos en lo futuro. Entre los puntos que quedan en la lista de compras de servicios de la agencia se destacan la optimización



de marketing, la publicidad móvil y otras plataformas de medios emergentes. De forma similar a Google y Microsoft, AKQA aspira a automatizar la planeación de medios, el marketing de búsqueda y la optimización de marketing. “Se trata de integrar el reporte sobre la forma en que se gastan los dólares y se optimizan a través de la muestra, búsqueda, medios móviles y toda clase de plataformas. Va a ser la operación y optimización de tecnología en oposición a los planeadores de medios y a los analistas que toman decisiones. Pienso que mucho de eso va a automatizarse”, dice Bedecarré.

En lo futuro, las agencias de publicidad que sean las mejores de la clase bien pueden seguir la guía de AKQA de unir la creatividad brillante, como en el pasado, con la tecnología, análisis y perspectiva del consumidor. Sobre todo, aceptarán su papel como los constructores de marca y los responsables de resolver problemas comerciales. Por último, utilizarán sus nuevas herramientas y talentos para ayudar a los profesionales a crear mensajes y experiencias de marca que capturen la atención de los consumidores y los obligue a actuar.

## EL DOMINIO DEL MUNDO “SIEMPRE LISTO”

Los periodos de discontinuidad son con frecuencia dolorosos, pero también representan nuevas grandes oportunidades para el crecimiento y el liderazgo en el mercado. En ningún otro momento en la historia de la publicidad y el marketing el potencial había sido tan grande para los jugadores inteligentes, sin importar su tamaño, para reinventar el juego y ganar. Porque nunca antes los profesionales y compañías de medios habían poseído tantas plataformas tan convincentes para informar, entretenerse y conectarse con los consumidores como ahora. Y en ningún otro momento el marketing había sido tan mensurable, digerido, rico en información e interactivo.



Pero para aprovechar lo nuevo, los profesionales, compañías de medios y agencias de publicidad deben deshacerse de lo viejo. Demasiados modelos actuales empleados de marketing de marca, administración de agencias de publicidad y ventas de publicidad de medios son obsoletos.

Estos factores seguramente alimentarán una nueva era de creatividad e innovación en marketing, publicidad y medios. De hecho, el enfoque de la publicidad ya está cambiando de hablar a los clientes a encontrar oportunidades para ser una parte de sus conversaciones y vidas diarias. Puedo recordar un comercial profético del champú Fabergé Organics de los setenta, el cual insistía a los consumidores “decir a dos amigos sobre el producto”. En este famoso spot, las imágenes de la modelo de Fabergé se replicaban en la pantalla mientras les platicaba a dos amigas sobre el producto, y ellas a su vez les contaban a dos amigas, y así hasta que la pantalla estaba llena de personas que buscaban Fabergé. Es este tipo de referencia, promoción y lealtad social es a lo que la publicidad necesita aspirar en la actualidad. Y las buenas noticias para todos: las herramientas, métodos y canales de medios para lograr este objetivo están a su disposición como nunca antes.

Las nuevas herramientas y canales de medios requieren de nuevas formas de trabajo y organización. A medida que los modelos actuales de marketing de marca, administración de agencias de publicidad y publicidad de medios caigan en la obsolescencia, se aplicarán nuevas habilidades y procesos para integrar ideas y campañas. Los “integradores”, los profesionales de marketing y la publicidad del futuro, serán excelentes para convertir la cacofonía de opciones a través de los proveedores, canales de medios e ideas en una sinfonía de integración de marca y resultados comerciales.

Cuando se reconfiguran las cadenas de valor (y eso es exactamente lo que está ocurriendo ahora), casi siempre surge una nueva serie de



ganadores y perdedores. Los ganadores, entre varios, serán aquellos que aprendan a reconfigurar sus negocios de varias formas importantes. Ellos:

- Desarrollarán mensajes de marca y experiencias de entretenimiento que los consumidores querrán buscar y compartir, ofertas que comprometen a los clientes y los convierten en defensores e influyentes.
- Usarán las habilidades del marketing de relación y el desarrollo de perspectivas para escuchar, aprender y comprometerse directamente con los consumidores para enfocarse en sus intereses y comportamientos, no sólo su demografía y para conocerlos mejor que nadie más.
- Construirán campañas que reúnan a la perfección publicidad *above-the-line* con marketing *below-the-line* para alcanzar un mayor efecto de ventas y resultados más mensurables.
- Desarrollarán nuevas tecnologías, aplicaciones y ambientes del consumidor que aceleren la innovación del marketing y de los medios.
- Aprenderán cómo medir el efecto real de medios diferentes en el desempeño de la campaña. Y usarán esos resultados para comprender con qué nivel de eficacia cada medio alcanza mejor los objetivos perpetuos del profesional: notoriedad de marca, ilustración, compra y lealtad.
- Poner los sistemas organizacionales, estructuras de compensación y parámetros en su lugar para motivar, no obligar, a la innovación de publicidad y medios.
- Rediseñar las ventas, planeación y procesos creativos para poner las necesidades del consumidor en el centro tanto del marketing como de los medios.



Persiga estos objetivos exitosamente y puede asegurarse una función vital en el futuro “siempre listo” de la publicidad y marketing.

## FUENTES

- Schley, Bill y Carl Nichols, Jr., *Why Johnny Can't Brand: Rediscovering the Lost Art of the Big Idea*, Portfolio, 2005.
- Schultz, Don E., Stanley I. Tannenbaum y Robert F. Lauterborn, *Integrated Marketing Communications : Putting It Together and Making It Work*, McGraw-Hill, 1993.
- Springer, Paul, *Ads to Icons: How Advertising Succeeds in a Multimedia Age*, Kogan Page, 2007.
- Stroud, Dick, *The 50-Plus Market: Why the Future Is Age Neutral When It Comes to Marketing and Branding Strategies*, Kogan Page, 2006.
- Vinjamuri, David, *Accidental Branding: How Ordinary People Build Extraordinary Brands*, Wiley, 2008.
- Zaltman, Gerald, *How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market*, Harvard Business School Press, 2003.
- Para más información actualizada, visite [www.businessfuture.com](http://www.businessfuture.com)

# NOTAS

## Capítulo 1

- 2 “Los días de ‘un zapato, una campaña publicitaria’ se han ido”: “On Madison Avenue, A Digital Wake Up Call”, *Wall Street Journal*, 26 de marzo de 2007.
- 2 “Como reportó *Advertising Age*: ‘Ni los directivos de Nike ni los de Wieden especificaron algo...’”: “Wieden & Kennedy Will Not Take Part in Nike Review”, *Advertising Age*, marzo de 2007.
- 2 “Llegamos justo al centro del consumidor...”: *Ibid.*
- 3 “La compañía ha invertido cerca de 2 500 millones de dólares en contratos de promoción que se extienden hasta 2011...”: Nike, Inc., 10-Q Filing, abril 4, 2007.
- 4 “De 2003 a 2006, Nike aumentó sus ingresos en Estados Unidos de cerca de 4 600 a casi...”: Nike, Annual Reports and K-Filings (varios).
- 4 “De hecho, el porcentaje del presupuesto de la empresa destinado a los medios de comunicación masiva tradicionales...”: *Advertising Age*, 100 Leading National Advertisers, 2005 y 2007.
- 4 “Realmente se trata de profundizar para conseguir conexiones y perspectivas más profundas...”: “When Great Ads Aren’t Enough”, ADWEEK, 19 de marzo de 2007.
- 7 “Para toda la promoción alrededor de la publicidad y medios digitales, por ejemplo, los 100 publicistas nacionales más importantes de Estados Unidos...”: *Advertising Age*, 100 Leading National Advertisers, 2007.
- 8 “Los hábitos de visión y lectura de los consumidores son tan amplios y dispersos que muchos anunciantes afirman que...”: “Anywhere the Eye Can See, It’s Likely to See an Ad”, *New York Times*, 15 de enero de 2007.
- 11 “¿La publicidad incrementa la demanda de los productos de una cierta firma...?”: Neil Borden, *The Economic Effects of Advertising*, Irwin, Chicago, 1942.



- 11 “Si 90 por ciento [de la audiencia] no la recuerda...”: Randall Rothenberg, *Where the Suckers Moon*, Vintage, Nueva York, 1995.
- 12 “La falsa distinción entre la publicidad de imagen y la publicidad al menudeo...”: Randall Rothenberg, “Bye-Bye”, *Wired*, enero 1998.
- 16 “Sabemos que existe escasez de talento de marketing interactivo...”: “Coke’s Got Many Digital Pushes, but One Goal”, *Advertising Age*, 27 de agosto de 2007.
- 18 “Seguimos planeando con base en campañas...”: Richard Rawlinson, “Beyond Brand Management”, *strategy + business*, verano de 2006.
- 21 “No sorprende que las dos terceras partes de nuestros profesionales más experimentados crean que...”: Investigación continua, Booz Allen/ Association of National Advertisers.

## Capítulo 2

- 40 “Nunca hemos podido llegar a este nivel de granulación...”: “How Marketers Hone Their Aim Online”, *Wall Street Journal*, 19 de julio de 2007.
- 41 “Los estudiantes no ven en general a los emisores de tarjetas de crédito o instituciones financieras...”: “A For-Credit Course”, *New York Times*, 30 de septiembre de 2007.
- 41 “Esto pone [a ese grupo de Facebook] en los niveles más altos de los cerca...”: *Ibid.*
- 49 “Estos esfuerzos han sido lo suficientemente promisorios para que el CEO A.G. Lafley pudiese proclamar...”: “P&G Will Boost Marketing Spending for Fiscal ‘08”, *Advertising Age*, 2 de mayo de 2007.
- 54 “Ahora todo el mundo habla de las comunidades, y por ello la pregunta ya no es...”: “Smaller, Private Communities Get Significantly Higher Levels of Customer Engagement, Says New Communispace Research”, Communispace, boletín de prensa de la compañía, 20 de marzo de 2007.
- 54 “Fundada en 1999, Communispace ha creado más de 250 comunidades personalizadas en línea...”: “Community Participation Trends and Drivers”, Communispace, Inc., [http://www.communispace.com/3\\_news/perspectives.asp](http://www.communispace.com/3_news/perspectives.asp).
- 63-64 “Por ejemplo, de acuerdo con una investigación de la National School Boards Association...”: National School Boards Association (NSBA) and Grunwald Associates LLC, *Creating and Connecting: Research and Guidelines on Online Social and Education Networking*, agosto de 2007.
- 67 “Hablar con ellos sobre cosas además del producto...”: Booz Allen Hamilton, “Marketing and Media Ecosystem 2007”, presentación a la reunión anual de la Association of National Advertisers.
- 68 “A la postre, AB esperaba que la audiencia de Bud.tv fuera de...”: “Brew Tube”, *New York Times Magazine*, 4 de febrero de 2007.
- 68 “Aun así, a pesar de una inversión inicial de entre 20 y 30 millones de dólares...”: “Bud. TV on Tap for Another Year”, *Hollywood Reporter*, 26 de septiembre de 2007.
- 70 “También estamos tratando de encontrar formas de crear un diálogo...”: *Ibid.*
- 70 “En 2008, la compañía planea gastar 10 a 15 por ciento de su presupuesto...”: *Ibid.*
- 71-72 “De acuerdo con la compañía de investigación de marketing BIGresearch...”: BIGresearch, “Simultaneous Media Survey (SIMM VIII)”, 10 de agosto de 2006.



- 72 “Además, las búsquedas por el ‘Pontiac Solstice’ y ‘Pontiac’...”: “The Apprentice Is No Novice at Driving Sponsor’s Web Site Traffic”, Hitwise.com, 25 de abril de 2005.
- 72 “No sólo Pontiac vendió 1 000 unidades de la versión especial del Solstice...”: “Pontiac Scores with TV-Web Promo on *The Apprentice*”, *Direct*, 19 de abril de 2005.
- 75 “Y predice que en 2010...”: “Virtual Worlds Are Trendy Spot for Kids and Teens”, *eMarketer*, septiembre de 2007.

### Capítulo 3

- 82-83 “En 2004, el número se había reducido a cuatro...”: “Marketing Trends”, presentación, Diageo Investor Conference, 26 de abril de 2007.
- 83 “Algunas de estas cadenas de publicidad han acaparado enormes audiencias...”: comScore, Ad Focus Rankings, agosto de 2007.
- 84 “Casi 70 por ciento de las decisiones de compra del consumidor se toman en el anaquel...”: “Shopper Marketing Capturing a Shopper’s Mind, Heart and Ballet”, Deloitte/Grocery Manufacturers Association, 2007.
- 84-85 “De acuerdo con un estudio realizado por la Grocery Manufacturers Association y Deloitte and Touche...”: *Ibid.*
- 94 “En 2007, Ed Edhardt, presidente de marketing y ventas del consumidor, indicó que...”: “Media Guide: 360 Mix”, en *Advertising Age*, 6 de noviembre de 2006.
- 96-97 “De acuerdo con MTVN, su Virtual Laguna Beach atrae a los usuarios al sitio...”: “MTV Goes 4D with Virtual Worlds Push”, en *CNET News*, 29 de marzo de 2007.
- 97 “Y aunque Second Life consigue grandes titulares de prensa...”: “Virtual Worlds Platforms and User Numbers”, en *Virtual World News*, 1 de octubre de 2007.
- 97 “De acuerdo con los parámetros de MTVN, 99 por ciento de los consumidores...”: “MTV Goes 4D with Virtual Worlds Push”, en *CNET News*, 29 de marzo de 2007.
- 99 “Pensamos que creamos poder al juntar ese contenido, y creemos en la distribución ubicua”: “The Hubub over Hulu”, BusinessWeek.com, agosto de 2007.

### Capítulo 4

- 109 “Pero últimamente los profesionales se han vuelto menos interesados en...”: David Verklin and Bernice Kanner, en *Watch This, Listen Up, Click Here*, Wiley, 2007.
- 117 “La exposición tiene una correlación muy débil con el intento de compra y la venta real, mientras que una medida de compromiso...”: “Engaging at Any Speed? Commercials Put to Test”, en *New York Times*, 3 de julio de 2007.
- 121 “Con sus reportes, IAG pudo mostrar que el medicamento Lunesta, de Sepracor, que ayuda a conciliar el sueño, fue tanto el anuncio de medicina de prescripción más recordado...”: “Lunesta Continues to Top the Charts as the Most Recalled Prescription Drug Advertising, but Watch Out: Here Comes the Competition”, IAG Research, 5 de junio de 2007.
- 126 “Resignado a la realidad de la amplia adopción del C3 en cable...”: en *MediaPost Publications*, 5 de noviembre de 2007.
- 129 “Caso en punto: el ranking de Nielsen para las premieres de temporada de 2007...”: “Nielsen: Grey’s Most Placed-Back Premiere”, en *Mediaweek*, 15 de octubre de 2007.



- 131 “En mayo del 2007, ese número se había duplicado a diez millones...”: “Data Reveals Online Having Profound Shifts on TV Beijing, Navigation Too”, en *MediaPost Publications*, 27 de septiembre de 2007.
- 131 “Si mira el futuro de las mediciones de audiencia, en donde se mide la exposición por medio de...”: “Start-Up Rivals Target Nielsen”, en *Variety*, 17 de febrero de 2007.
- 132 “Los anunciantes exigen a sus agencias que ofrezcan soluciones que compatibilicen la forma en que se consume su marca...”: “ESPN, Nielsen Take Step Toward ‘Total Audience’ Measurement...”, en *Advertising Age*, 17 de octubre de 2007.
- 132 “A nadie le agrada una compañía que tenga demasiado poder...”: “Start-Up Rivals Target Nielsen”, *Variety.com*, 17 de febrero de 2007.
- 136 “Para ese fin, la compañía anunció que planeaba desarrollar...”: “Google Prepping Big Brand Marketing Dashboard”, en *MediaPost Publications*, 25 de octubre de 2007.

## Capítulo 5

- 142 “Más de la mitad de profesionales también dijeron que esperaban hacer más revisiones a su lista de agencias en el próximo año”: “2007 Marketing Outlook”, CMO Council.
- 145 “En los sesenta si visitaba...”: “The Challenges Facing Today’s Business Leaders”, en *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15 de mayo de 2007.
- 150 “Como Shelly Lazarus, la presidenta y CEO de Ogilvy & Mather, dice...”: “Shelly Lazarus Wants Media Back at the Table”, en *Advertising Age*, 19 de noviembre de 2006.
- 152 “Surgen problemas de coordinación cuando tiene dos personas en una organización...”: “The Challenges Facing Today’s Business Leaders”, *loc. cit.*
- 154 “Un estudio hecho por Evalueserve for Sapient, una agencia interactiva mundial...”: “Electronic Media, Marketing and Advertising Buyer Value Study”, Sapient y Evalueserve, diciembre de 2006.
- 160 “Nuestra fantasía de largo plazo es que nos acerquemos a usted y nos dé, digamos, 10 millones de dólares...”: “Google Tests New Ad Offerings? But Will Advertisers Follow?”, en *Wall Street Journal*, 14 de diciembre de 2006.
- 160 “Microsoft también quiere ser un líder en publicidad...”: “Microsoft to Increase Ad Business”, en *New York Times*, 2 de octubre de 2007.
- 162 “Además, con 22 000 millones de dólares en ingresos en su balance y claras aspiraciones de asumir el liderazgo del mercado global, es muy probable que Microsoft...”: Microsoft Corporation, first quarter 10-Q Filing, 30 de septiembre de 2007.
- 163 “En el verano de 2007, Gillette usó Openad.net para solicitar ideas de creativos en más de 21 países antes de quedarse con Live 1...”: “Gillette Taps 9,000 Creatives Online”, en *Advertising Age*, 17 de septiembre de 2007.
- 164 “En 2006, estos servicios contribuyeron con 53 por ciento a los ingresos de WPP...”: “Acquisition of 24/7 Real Media 2007”, presentación de compañía WPP, mayo de 2007.
- 167 “Dice Sorrell: ‘WPP es la única compañía en nuestra industria en donde pueden hacer esto’”: “The Challenges Facing Today’s Business”, *loc. cit.*
- 167 “Lo que vemos es una transferencia masiva, masiva de inversión...”: “Publicis Plans to Buy Digitas to Add to Online Presence”, en *New York Times*, 21 de diciembre de 2006.



- 168 “Nos asociaremos con ellos como nos asociamos con CBS, ABC, Time Warner, o cualquier otro grupo de medios...”: “It’s and Ad, Ad, Ad, Ad World”, en *New York Times*, 6 de agosto de 2007.
- 172 “Hablaron directamente con los 16 millones de clientes que visitaban las sucursales de Boots cada semana...”: “Is Mad. Ave. Ready to Go Naked?”, en *Fast Company*, octubre de 2005.
- 174 “Tome el ejemplo de la agencia londinense DraftFCB...”: “Mass Redundancias Offered at DraftFCB”, *BrandRepublic*, 11 de octubre de 2007.

## Capítulo 6

- 181 “El retiro de Johnson & Johnson...”: “The Upfront Vanishes”, *ThirdWayBlog.com*, 15 de mayo de 2006.
- 182 “Los gastos de J&J en los medios convencionales en Estados Unidos disminuyeron más de...”: “Johnson & Johnson Pioneers New Marketing Rules”, en *Advertising Age*, 23 de mayo de 2006.
- 182 “Al mismo tiempo, la compañía incrementó la prominencia de sus programas directos al consumidor...”: “Johnson & Johnson Reallocates Budgeting in Favor of Online Marketing”, en *BizReport*, 20 de marzo de 2007.
- 184 “Esas oportunidades necesitan ser consideraras como parte...”: “The Envelope, Please”, en *JNJ BTW*, 17 de julio de 2007.
- 186 “Hemos tomado un enfoque neutral de medios, centrado en el consumidor y concentrado...”: “The Reinventor, Kim Kadlec”, en *Media Industry Newsletter*, 1 de noviembre de 2006.
- 187 “A pesar de su retiro de los medios convencionales, las ventas de la compañía en 2006...”: *Advertising Age*, *op. cit.*
- 190 “Y una compañía de medios, si quiere competir, necesita ofrecer...”: “Meredith Expands Marketing Services Portfolio, Acquires Directive”, en *Media Daily News*, Media-Post Publications, 5 de octubre de 2007.
- 190 “Para Dodge, desarrolló un programa dirigido a mujeres que...”: “Meredith Serves Up ‘Holiday Party’”, en *Mediaweek*, 30 de octubre de 2007.
- 190 “Por ejemplo, en el primer trimestre fiscal de 2007, el ingreso de televisión de Meredith...”: “QI 2007 Earnings Call Transcription”, *Meredith Corporation*, 24 de octubre de 2007.
- 191 “Actualmente ponen lo digital en el centro de sus actividades...”: “Q&A: AKQA’s Ajaz Ahmed on Internet Marketing”, *e-consultancy.com*, 6 de febrero de 2007.
- 192 “Como el CEO de AKQA Tom Bedecarré dice: ‘La gente vive en un mundo’...”: *Ibid.*
- 192 “Se trata sobre ser capaz de mostrar resultados”: “AKQA Poised for Expansion...”, en *San Francisco Business Times*, 3 de agosto de 2007.
- 193 “Cuando habla sobre la vida, no quiere la interpretación de Visa...”: *Ibid.*
- 194 “Durante el proceso de los últimos meses, fue perfectamente claro para nosotros que...”: “Q&A: AKQA’s Ajaz Ahmed on Internet Marketing”, *e-consultancy.com*, 6 de febrero de 2007.



- 194 “Queremos integrar un número de servicios para...”: “AKQA Buys SearchRev; More Deals to Come”, en *Online Media Daily*, 23 de agosto de 2007.
- 195 “‘Pienso que mucho de eso va a automatizarse’ dice...”: “AKQA Adds Search Tech Firm”, en *Adweek*, 22 de agosto de 2007.

# ÍNDICE

## A

AB (*vea* Anheuser-Busch)  
Absolut Vodka, 80  
Acción, campañas de publicidad que llevan a, 12  
Active Brand Experiences, 167-168  
AdECN, 161  
Advertising.com, 81  
Agencias de publicidad, 141-174  
Ahmed, Ajaz, 191, 194  
AKQA, 191-195  
Almacenes virtuales, 155  
American Express, 90-91  
Anheuser-Busch (AB) 68-70  
Anuncios de medicamentos de prescripción, 121, 122  
AOL, 89, 99, 155-157, 184  
Apple, 3  
aQuantive, Inc., 161  
Arbitron, 86, 129  
Asuntos de privacidad, 75

## B

Baby Center LLC, 184-185  
BBDO, 184  
Bedecarré, Tom, 192-195  
Beinggirl.com, 50, 52  
Bernbach, Bill, 21  
Berners-Lee, Tim, 60  
BK (*vea* Burger King)  
Blogs, parámetros para, 128  
Bloomberg, L.P., 137

Bloomberg, Michael, 137  
Blue Lithium, 102  
Boots (cadena de farmacias), 172  
Borden, Neil, 11  
Bronner Slosberg, 167  
Bud.tv, 68-70  
Burger King (BK), 169-171  
BuzzMetrics (Nielsen), 128

## C

Cadena de valor (*Vea* cadena de valor de publicidad)  
Cadena de valor de marketing  
  integración de, 22-23  
  para medios análogos *vs.* digitales, 156-157  
  reconfiguración de, 196-197  
Cadenas de publicidad, 83-84  
Cadenas de socios, 18  
Campañas de correo electrónico, parámetros para, 129  
Carat Asia-Pacific, 109  
Casale Media Network, 83  
CBS Outernet, 87  
Charles Schwab, 56  
Chief Marketing Officers (CMO), 10-13  
Clorox, 190  
CMO, 10-13  
Comcast, 99  
Communications Central Group, 168  
Communispace, Inc., 54-55  
Compras, conducción, 43



comScore, 74, 128, 130  
Comstock, Beth, 70, 100  
Comunidades privadas en línea, 54-55  
Conexiones *on-the-go*, 43  
Consumidores, 29-77, 100-101  
Continental Airways, 8  
Cookies, 38  
Costo por acción (CPA), 39  
Costo por clic (CPC), 39  
Court TV, 119  
Crispin Porter + Bogusky, 57, 58, 169-171

## D

D'Arcy, Mark, 95  
Daniel Yankelovich Group, 8  
Defensores de marca, 77  
Dell, Inc., 192  
DeVard, Jerri, 142, 144  
Diálogo, marketing de, 179  
Digital video recorders (DVR), 124, 128-129  
Digitas, 167-168  
Dispositivos con capacidad para GPS, parámetros para, 129  
Dispositivos de manipulación de medios, 32  
Dispositivos móviles, parámetros para, 128  
Dodge, 190  
DoubleClick, 157  
DraftFCB, 174  
Dunaway, Cammie, 36, 134-135  
DVR (*vea* Digital Video Recorders)

## E

E.W. Scripps Company, 97-98  
eBay, 73  
*Echo boomers*, 61-62  
Echostar, 159  
Educación de socios comerciales/constituyentes, 19, 20  
Edwards, Trevor, 2  
Embudo de compra, 111, 112  
Enfoques de inversión, 19  
Equipos de marketing, mentalidad tradicional de, 23  
Equipos, marketing, 14, 18  
Era "siempre lista", 6-7, 62  
Erhardt, Ed, 94  
Especialización en agencias de publicidad, 146-147  
ESPN, 93-94, 131-132  
Estrategia centrada en el consumidor, 49-53  
Experiencias de marca, creación de, 43  
Extracción de datos, 75

## F

Fabergé, 196

Facebook, 64  
    asociación con JPMorgan Chase, 41, 42  
    participación de Microsoft en, 162  
    usuarios activos de, 73  
Ford, 80

## G

GamePlay Metrics (Nielsen), 128  
Gasto de marketing *below-the-line*, 85, 89, 90-91, 113-114  
Gates, Bill, 60  
Geico, 8  
Generación *Baby bust*, 60  
Generación *Baby boom*, 59-60  
"Generación *bof*", 60  
Generación X, 60-61  
Generación Y, 61-64  
General Atlantic, 194  
General Mills, 56  
Genex, 189  
George, Kevin, 67  
Gillette, 163  
GM, 81  
GMC, 94  
Google:  
    asociación de Nike con, 2  
    en el nuevo ambiente de medios, 155-160  
    ingreso por publicidad en, 89  
    porcentaje de publicidad en línea de, 83  
    publicidad de pago por desempeño en, 110-111  
    respuesta de WPP ante amenaza de, 165  
    servicio de tablero de mando de, 136-137  
Göttgens, Olaf, 150  
Griffin, Jack, 190

## H

Habbo, 74-75  
Hábitos de medios de consumidores, 31-34  
Hayes, John, 37, 59, 90, 110, 112  
Hiwire, 128  
Home Depot, 95  
Home Made Simple, sitio web, 48-51  
Hulu.com, 99

## I

IAG Research, 115, 120-123  
Índice de audiencia C3, 125  
Índice de audiencia Live Plus 3, 124  
Índices de audiencia de televisión minuto a minuto, 125  
Innovación  
    necesidad de, 17-18  
    potencial para, 26  
Interactive Advertising Bureau, 129



## Internet

- crecimiento de consumo para, 32
- gasto de publicidad en, 47
- información de precompra de, 76
- ingreso de publicidad perdido con, 66-67
- y revolución de la responsabilidad, 11-12
- y tiempo total gastado con medios digitales, 65  
(*Vea también Medios en línea*)

## Investigación de mercado

- en línea, 53-59
- puntos de contacto, 40-42 (*vea también Parámetros*)

## Investigación de mercado en línea, 53-59

## J

- J&J (*vea Johnson & Johnson*)
- Jobs, Steve, 60
- Joga.com, 2
- Johnson & Johnson (J&J), 180-187
- JPMorgan Chase, 41, 42
- Juegos de múltiples jugadores, en línea, 74
- JWT, 145

## K

- Kadlec, Kimberly, 184, 186
- Kellogg's, 102-103
- Kini, Venkatesh, 63
- Klein, Paul, 71
- Kliavkoff, George, 99
- Kordestani, Omid, 29-30
- Kraft, 56
- Kruse, Carol, 16

## L

- Laffley, A.G., 49
- Lazarus, Shelly, 150
- Lévy, Maurice, 167, 168-169
- Lonelygirl15, 187

## M

- Malcolm, Rob, 149
- Marketers
  - crecimiento personal potencial para, 26
  - nueva generación de, 15
  - nuevas habilidades necesarias para, 16-24
  - relaciones de agencias de publicidad con, 141-142
  - siglo XX, 14
  - súper CMO, 10-13
- Marketing
  - eficacia de, 151, 152
  - especialización en, 22
  - fuerzas conductoras en, 5-7
  - integración en, 22-23
  - motor de búsqueda, 22

nuevos líderes en, 24

- nuevos modelos de, 17-24, 34-38
- vía televisión, 13-15
- Marketing de comprador, 84-88
- Marketing de motor de búsqueda, 22
- Marketing de punto de venta, 23, 84-88
- Marketing enfocado en adolescentes:
  - por medio de Tremor, 13
  - por P&G, 50, 52, 53
- Marketing interactivo, 6
  - escasez de talento para, 16
  - movimiento hacia, 70-71
  - por medio de cadenas digitales, 13
  - y mito de la pasividad del espectador, 71-74
- Marketing masivo, 30-31
- Marketing viral, 52-53
- McGovern, Gail, 10
- McLuhan, Marshall, 71
- Medical Broadcasting LLC, 168
- Medición de eficacia, 6 (*vea también Parámetros*)
- Medios de música; crecimiento de consumo de, 32
- Medios digitales
  - adopción por *baby boomers* de, 59-60
  - cadena de valor de, 156-157 (*vea también Medios en línea*)
  - como los líderes de parámetros, 135
  - crecimiento de plataforma para, 81-82
  - crecimiento en gasto de publicidad, 89
  - dominio de, 15-16
  - en el mix de marketing centrado en el consumidor, 49-53
  - en marca y publicidad, 5
  - generado por el usuario, 72-74
  - hábitos de Generación Y formados por, 62-63
  - ingreso de publicidad perdido con, 66-67
  - oportunidades de medición con, 132
  - de la Generación X, 61
  - de Tremor, 13
  - perspectiva del consumidor con, 38
  - popularidad entre anunciantes, 109-112
  - puntos de contacto con, 40-42
  - tiempo del consumidor gastado en, 66-68
  - ventas como parámetros de publicidad para, 101-103
  - y multitareas, 33-34, 71-72
- Medios en línea:
  - cadenas de publicidad, 83-84
  - comunidades privadas en, 54-55
  - datos de actividad de cómputo de, 38-39
  - fragmentación de audiencia para, 82-83
  - generado por el usuario, 65
  - ingreso por publicidad perdido con, 66-67
  - mundos virtuales en, 74-75
  - uso de generaciones de, 65



- viendo televisión mientras se usa, 71-72  
(*Vea también* Medios digitales, internet)
  - Medios en tienda, 23, 84-88, 129
  - Medios específicos, 83
  - Medios generados por el usuario, 72-74
  - Medios móviles; crecimiento de consumo de, 32
  - Medios tradicionales:
    - crecimiento del consumo para, 32
    - disminución en ingresos de publicidad, 89-90
    - gasto de publicidad en, 47, 48
    - “googleización” de, 159 (*Vea también* televisión)
  - Medios, 79-104
    - agencia interna de *Vogue*, 95-96
    - comprensión de, 17
    - departamento de grandes ideas de Time Warner, 94-95
    - digital (*vea* Medios digitales)
  - Medios (continuación)
    - en línea (*vea* Medios en línea)
    - en tienda, 23, 84-88
    - estrategia centrada en el consumidor para, 49-53, 93-94
    - futuro de, 103-104
    - gasto de publicidad dividido por, 46-48
    - marketing directo de Scripps, 97-98
    - MTV Networks, 96-97
    - NBC Univeasal y Hulu de News Corp., 99
    - nuevo ambiente para, 5-6, 15-17
    - del siglo XXI, 15
    - perspectiva del consumidor y relevancia en, 100-101
    - posanálogo, mandato siempre listo para, 92-93
    - reinención de (*vea* Reinención de medios)
    - Siglo XX, 14, 30-31
    - televisión, 13-15
    - tradicionales (*vea* Medios tradicionales)
    - y cambios de gasto de publicidad, 88-92
    - y fragmentación de la audiencia, 82-83
  - Megaagencias, 146-148, 151, 152
  - Mensajes instantáneos/correo electrónico, 65
  - Mercado de tráfico, 83
  - Mercedes-Benz Passenger Cars, 150
  - Meredith Corporation, 184, 187-190
  - MGM, 99
  - Microsoft
    - colaboración con AKQA, 192
    - en el nuevo ambiente de medios, 155-157
    - ingreso de publicidad de, 89
    - presupuesto anual de publicidad de, 81
    - soporte técnico voluntario para, 76-77
    - visión estratégica de publicidad de, 160-162
  - Microsoft AdCenter, 161
  - Millennials, 61-62
  - Minoristas:
    - enfoques de marketing de, 23
    - publicidad en tienda por, 84-88
  - Mobile TV Essentials, 128
  - Modelo de búsqueda pagada (Google), 157
  - Modem Media, 168
  - MSN, 83, 99
  - MSN.com, 161
  - MTV Networks, 96-97, 126
  - Mundos virtuales, 74-75
  - MySpace, 64, 73, 99
- ## N
- Naked Communications, 169-173, 183
  - NBC Rewind, 131
  - NBC Universal:
    - en espectadores del canal Bravo, 100
    - Hulu.com, 98-99
    - Parámetro de audiencia total, 131
    - trato con Starcom USA, 125
    - y medios en línea, 86
  - NBC, 71, 121, 184
  - New Media Strategies, 189
  - New York Times*, 8
  - News Corp., 98-99
  - Nicholson, Cie, 34, 36, 62, 70
  - Nielsen Media Research, 114-115
  - Nielsen Outdoor, 129
  - Nielsen Personal Outdoor Devices, 129
  - Nielsen, 86
    - competencia para, 132
    - índice de audiencia en línea, 130
    - iniciativas de parámetros de, 127-130
    - Panel Homescan, 101
    - sistema de índice comercial de audiencia, 123-124
    - sistemas de índice de audiencias de, 120
  - Nielsen/NetRatings, 127-128
  - Nike, 1-5, 57
  - Nike+, 3
  - Nokia, 134
  - Npods, 129
- ## O
- O’Dell Andrew, 193
  - O’Grady Myers, 189
  - Ocupaciones relacionadas con medios, 25
  - Ogilvy, David, 30, 35
  - Openad.net, 163
- ## P
- Paley Center for Media, 79
  - Pardy, Keith, 134
  - Parámetro de actividad de opción, 116



- Parámetro de calidad de sesión, 115  
 Parámetro de efecto de ventas, 116  
 Parámetro de índices comerciales de audiencia, 115, 132-133  
 Parámetro de plataforma cruzada, 127-135  
 Parámetros basados en resultados, 113-117  
 Parámetros de compromiso, 115, 117-126  
 Parámetros para video dirigido, 128  
 Parámetros, 107-139
  - antiguo enfoque para, 11, 107-108
  - basado en resultados, 113-117
  - comparabilidad de, 130-131
  - de rendimiento en inversión, 12
  - demanda para, 108-117
  - futuro de, 137-139
  - información dirigida a nivel digital para, 21
  - Naked Numbers, 172
  - necesidad de cambios en, 17
  - de compromiso del consumidor, 117-126
  - de marketing en tienda, 86
  - de medios digitales, 9, 132
  - de publicidad en línea, 101-102
  - plataforma cruzada, 127-135
  - y popularidad de medios digitales entre los anunciantes, 109-112
  - y tablero de mando de marketing, 133-137
- Parker, Mark, 4  
 Partilla, John, 95  
 PC, 61, 72  
 PepsiCo., 39-40, 70-71  
 Periódicos:
  - crecimiento de consumo para, 32
  - gasto de publicidad en, 47, 48
  - parámetro de audiencia total, 129-130
- Petit, Jean Pierre, 57  
 Pfizer, 81  
 Pilot, Mike, 125  
 Plummer, Joe, 117  
 Poltrack, David, 131  
 Pontiac, 72  
 Ponturo, Tony, 69  
 Portable People Meter, 129  
 Prasad, Sangeeta, 41  
 Premier Retail Networks (PRN), 87-88  
 PRN (*vea* Premier Retail Networks)  
 Procter & Gamble, 13, 16, 44-45, 49-53  
 Profesionales del marketing
  - crecimiento personal potencial para, 26
  - nueva generación de, 15
  - nuevas habilidades necesarias para, 16-24
  - relaciones de agencias de publicidad con, 141-142
  - siglo XX, 14
  - súper CMO, 10-13
- Programa de televisión *The Apprentice*, 72  
 Programas de televisión de CBS, 8, 86, 87  
 Proposición 1.0 (agencias de publicidad), 144  
 Propuesta 2.0 (agencias de publicidad), 144-146  
 Propuesta 3.0 (agencias de publicidad), 146-147, 149  
 Propuesta 4.0 (agencias de publicidad), 147-148, 151
  - Caminos hacia, 163-164
  - en Crispin Porter + Bogusky, 169-171
  - en Naked Communications, 169-173
  - en Publicis/Digitas, 167-168
  - en WPP Plc, 164-167
- “Prosumidores”, 77  
 Publicidad digital, 7-10 (*vea también* Publicidad en línea)  
 Publicidad en línea:
  - aumento potencial del gasto para, 48-49
  - barreras para, 7-9
  - en Facebook, 41, 42
  - en la vida familiar y toma de decisiones, 101-102
  - parámetros para, 127-128
  - participación de Google en, 157-158
  - realineación de mix de marketing para, 47 (*Vea también* Publicidad Digital)
- Publicidad minorista, 12  
 Publicis Groupe, 167, 168  
 Puntos de contacto de guía, 40-42  
 Puntos de contacto, 40-42, 183-185
- Q**
- Quelch, John, 10
- R**
- Radio
  - crecimiento de consumo de, 32
  - ingreso de publicidad de, 66-67
- Raj, Jon, 193  
 Redes sociales:
  - conjunto de, 73
  - en sitios privados, 54-55
  - en sitios públicos, 55
  - para Generación Y, 62, 64
- Reeves, Rosser, 11  
 Reino Unido, gastos de medios en línea de, 47  
 Reinversión de medios, 92-104  
 Rendimiento de la inversión (ROI), 150  
 Rentrak Corporation, 128  
 Revistas
  - crecimiento de consumo de, 32
  - disminución de ingreso de publicidad de, 66
  - gasto en publicidad en, 47, 48
- Rolodex, 8,9



Rothenberg, Randall, 12

## S

Saatchi and Saatchi, 146  
Scarborough Research, 129  
Schmidt, Eric, 160  
Schultz, Don E., 18  
Screen Tonic, 161-162  
Sean, Diane, 54  
SearchRev, 194  
Second Life, 74, 96  
Segmentos dirigidos, en la era de publicidad masiva, 30  
Sermo, 81  
SIG (Strategic Interactive Group), 167  
SignStorey, 87  
Skipper, John, 93  
Slackers, 60  
Socios comerciales, obtener respaldo de, 19, 20  
Sony BMG, 52  
Sony, 99  
Sorrell, sir Martin, 145, 146, 152, 165, 166  
Spot Runner, 163  
Starcom USA, 125  
Stengel, Jim, 44-45, 116  
Strategic Interactive Group (SIG), 167  
Sulake, 74  
Súper CMO, 10-13  
*Swear Jar*, 69

## T

Tablero de mando de marketing, 133-137, 167  
Tasas de consumo de medios, 32  
Televisión:  
cable vs. Ttelevisión abierta, 62  
como medio “frío”, 71  
de la generación X, 61  
disminución de ingreso de publicidad para, 67  
en tienda, 23, 84-88  
era de marketing de, 13-15  
fragmentación de audiencia para, 82-83  
medición de la eficacia actividad de la publicidad para, 107, 08  
modelo experimental de Google para, 159-160  
parámetros de compromiso para, 120-127  
parámetros y economía construidas alrededor de, 7-9  
programas interactivos, 71-72  
retiro de Johnson & Johnson de, 180-182  
visión de datos para, 114  
y conexión televisión a Web, 72  
y multitarea de medios, 33-34, 71-72  
y tiempo total gastado en medios digitales, 65  
Tesco, 23

*The Economic Effects of Advertising*, (Neil Borden), 11  
Time Warner Global Media Group, 94-95  
TNS Media Intelligence, 86, 115, 133  
Tomlinson, LaDainian, 3  
Tremor (P&G), 13, 52-53  
Tribal Fusion, 83  
Turner Broadcasting System, 119

## U

Unilever, 67-68  
US Airways, 8

## V

24/7 Real Media, 165  
Vail, John, 40  
Valueclick, 83  
Ventas de multiplataforma, 93-94  
Verklin, David, 109  
Viacom, 126  
Video Metrix (comScore), 128  
Videojuegos (medios); crecimiento de consumo de, 32  
Videojuegos, 60  
en Burger King, 170, 171  
parámetros de, 128  
y tiempo total gastado en medios digitales, 65  
Vinjamuri, David, 181-182  
Visa, 192-193  
Visión de cambio de tiempo, 124  
Vocalpoint, 53  
Vogue Studio, 95-96  
Volkswagen, 57-58  
Volvo, 80

## W

Wal-Mart TV, 87-88  
Wal-Mart, 23, 56, 87, 96  
Wieden & Kennedy, 1, 2  
Windows Live, 161  
“World of Warcraft”, 74  
WPP Group M, 47  
WPP plc, 145, 152, 164-167  
Wurtzel, Alan, 123

## Y

Yahoo!, 99-103  
articipación de publicidad en línea de, 83  
en el nuevo ambiente de publicidad, 155-157  
entrevistas del cliente en, 36-37  
ingreso de publicidad de, 89  
tablero de mando de parámetros de, 134-135  
Yang, Jerry, 61  
YouTube, 69, 74, 157-158

## ACERCA DE LOS AUTORES

[CHRISTOPHER VOLLMER \(vollmer\\_christopher@bah.com\)](mailto:vollmer_christopher@bah.com) es vicepresidente de la Global Consumer and Media Practice, de Booz Allen Hamilton, con base en Nueva York, y lidera el equipo de medios y entretenimiento en Estados Unidos. Se enfoca en el crecimiento y la estrategia de portafolio, así como en la publicidad y el marketing del consumidor en la industria de medios, entretenimiento y productos para el consumidor.

Desde que se unió a la firma en 1995, Christopher ha trabajado con la administración ejecutiva de muchas de las compañías mundiales líderes en medios, entretenimiento y bienes para el consumidor. Ha ayudado a desarrollar estrategias innovadoras de crecimiento, fortalecer el rendimiento operativo y rediseñar estructuras de las organizaciones. Sus clientes abarcan una amplia variedad de negocios que operan en televisión, música, cine, revistas, videojuegos, deportes, banda ancha/digital, inalámbrica y bienes para el consumidor.

Más recientemente, Christopher lideró la campaña Future of Advertising de la firma, la cual se enfocó en la forma en que el marketing y los medios están siendo redefinidas por tecnologías digitales



y nuevos modelos comerciales. Su trabajo en esta área resultó en el artículo “The Future of Advertising is Now”, el cual apareció en la edición de verano de 2006 de la revista *strategy + business*, que ofreció la inspiración inicial para *La nueva era del marketing*.

Sus entrevistas subsecuentes con ejecutivos líderes en marketing y medios aparecieron más tarde en *CMO Thought Leaders: The Rise of the Strategic Marketer* (libros *strategy + business*, 2007).

Christopher tiene un MBA de la Wharton School of Business de la University of Pennsylvania y una maestría en estudios internacionales de la University of Pennsylvania. También se graduó con un BA en Inglés de la University of California at Berkeley. Vive en Old Greenwich, Connecticut, con su esposa y sus dos hijos.

**GEOFFREY PRECOURT** ([gprecourt@mac.com](mailto:gprecourt@mac.com)) es escritor y editor que vive en el oeste de Massachussets. Ha sido editor en jefe de *strategy + business*, editor colaborador de *Fortune* y editor designado de *Smart Money*. Además, fue el editor fundador de las revistas *Adweek* y *Agency*. Es el editor de *CMO Thought Leaders: The Rise of the Strategic Marketer* (libros *strategy + business*, 2007).

## RECONOCIMIENTOS

La serie del “futuro de los negocios según Booz Allen Hamilton” ha sido un esfuerzo cooperativo desde el inicio. Herb Schaffner, el editor de los libros de negocios en McGraw-Hill, comprendió el potencial de un libro sobre el futuro de la publicidad y marketing y ayudó a iniciar esta serie. También deseamos agradecer a nuestros colaboradores en McGraw-Hill, quienes fueron más allá para producir este libro y sacarlo al mercado, entre ellos Ruth Mannino, Eileen Lamadore, Seth Morris y Ed Chupak.

Este libro se desarrolló y editó bajo el auspicio de *strategy + business*, la revista trimestral publicada por nuestra firma. Nos gustaría agradecer a todo el equipo de *s + b* por sus funciones en un proyecto que requirió de sus propios enfoques innovadores sobre publicidad, marketing y medios. En particular, el editor Jonathan Gage jugó un papel sumamente significativo en la concepción, marketing y estrategia; la editora administrativa Elizabeth Johnson y la gerente de proyecto Gretchen Hall asumieron gran parte del complicado y esencial trabajo de coordinar las imágenes y permisos; el agente literario Jim Levine hizo una gran contribución; y el publicista Mar Portier y el director de marke-



ting, Alan Shapiro, ayudaron a atraer la atención de todo el mundo hacia el libro. Ted Kinni, editor en jefe de los libros *s + b*, desempeñó una función muy importante al desarrollar con calidad y claridad el libro.

Art Kleiner, editor en jefe de *strategy + business*, estuvo involucrado directamente en este proyecto desde sus comienzos como un artículo de revista; su administración y resolución mantuvieron a todo el equipo de *La nueva era del marketing* en el camino correcto.

Lisa Mitchell, directora de marketing y servicio de ventas de la firma, jugó un papel vital al coordinar cada aspecto de este proyecto. Sirvió como el punto central de comunicación y desenredó con gran capacidad los nudos que amenazaban el progreso del libro. Cada autor debe tener un socio así.

Este libro no hubiera sido posible sin las contribuciones de las sobresalientes personas que componen el talentoso equipo en Booz Allen Hamilton y se enfocan todos los días en entregar resultados para las compañías líderes en el mundo. En efecto, *La nueva era del marketing* se benefició tremendamente de una plataforma de apoyo, colaboración y perspectiva que es rara en cualquier empresa. Adam Bird y Les Moeller, los dos socios que dirigen la práctica de medios y el consumidor de la firma a nivel mundial y en Estados Unidos, respectivamente, fueron entusiastas sobre este proyecto desde el principio, el cual tuvo sus orígenes en nuestro trabajo original del futuro de la publicidad, y brindó una continua corriente de motivación e ideas. Los vicepresidentes Gregor Harter, Edward Landry y Andrew Tipping desarrollaron el libro *CMO Thought Leaders*, que proporcionó parte de la base conceptual e investigativa en la cual se basó este libro.

Más agradecimientos van para todo el extenso equipo, que incluye a Harry Hawkes, Jeffrey Tucker, Matthew Egol, Richard Rawlinson, Patrick Behar, Scott Corwin, Paul Leinwand, Steffen Lauster, J Neely, Rich Kauffeld, Patrick Houston, Cesare Mainardi, DeAnne Aguirre, Gregor



Vogelsang, Alexander Kandybin, Jack McGrath, Tim Blansett, Jose Baquero, Carlos Navarro, Tom Casey, Thomas Kuenstner, Laurent Colombani, John Jullens, Steve Treppo, Karla Martin, Thomas Ripsam, Martha Turner, Yogesh Pandit, Michael Fischer, Maria Boccella, Bart Sayer, Karen Premo, Leea Nash, Elizabeth Hartley, Nick Pachetti, Nami Soejima, Carolyn Ude, Nikhil Bhandare, Wendy Millan, Michael O'Rorke, Daniel Silberman, Vessela Genova, Leslie Hampel, Serafima Iofina, Medea Nocentini y Josephine Prechter.

El alumno de Booz Allen, Randall Rothenberg, ahora CEO del Interactive Advertising Bureau, merece el reconocimiento por sus contribuciones, incluyendo la coautoría del artículo "The Future of Advertising Is Now" (s + b, verano 2006), que ayudó a cimentar la base de *La nueva era del marketing*. También estamos agradecidos con las organizaciones cuyas colaboraciones ayudaron con información a elaborar este volumen: el IAB, la Association of National Advertisers y la American Association of Advertising Agencies.

Jill Vollmer, la esposa de Christopher, merece un reconocimiento especial pues ofreció el apoyo familiar requerido para completar este libro, el cual consumió muchas noches y fines de semana, e igual de importante, por sus valiosas perspectivas como agente de marketing. Su perspectiva objetiva y del mundo real ayudó a hacer un libro mucho mejor.

Por último, debemos gratitud a los muchos clientes en los sectores de medios, marketing y otros cuyas experiencias y, más importante, éxitos, comunicaron la perspicacia y perspectiva que ahora es *La nueva era del marketing*.

