

Conversar con el futuro, en una nueva era y horizontes de marketing

ROBERTO M. ÁLVAREZ DEL BLANCO

IE

Haas School of Business

Stern School of Business

Resumen

Las extraordinarias circunstancias del presente obligan a planificar el futuro, entender las principales fuerzas que lo modelan y clarificar enfoques para afrontarlo. En marketing son necesarias nuevas capacidades y talento para su exploración, además de dar sentido a las confusas señales que manifiesta la nueva paradoja. Es imprescindible conversar con el futuro porque allí pasaremos el resto de la vida, es lo próximo que experimentaremos, lo continuador, lo sucesivo. Este artículo propone una serie de reflexiones para posicionarse en el nuevo horizonte logrando productividad de marketing. La efectiva aplicación de nuevos métodos, ideas y creatividad incrementarán la vitalidad de marketing, y lo más importante, acelerarán el propio rendimiento de la organización. El autor propone una serie de áreas esenciales para que la productividad de marketing sea válida, alcanzable y pragmática. Los responsables de la toma de decisión deben reflexionar sobre los futuros posibles, crear sus propios mapas cognitivos e ingresar en una exploración rica en oportunidades.

Palabras clave

Visión periférica, productividad en marketing, intangibles de marca, código fundamental, marketing 3.0, neuromarketing.

Abstract

The extraordinary current circumstances demand planning for the future, to allow an understanding of the critical forces that model this future and to clarify ways to manage it. For marketing exploration new skills and talents are required. Moreover, a sense of clarity is needed as confusing signals are manifested by the new paradigm. It becomes necessary to establish a conversation with the future and this article proposes a series of reflections for positioning in the new era of marketing performance. The effective application of new methods, ideas and creativity will raise marketing vitality in the firm and, more importantly, towards raising the performance of the firm itself. The author proposes a number of essential areas to accomplish an increasingly valid, reliable and pragmatic marketing productivity. The decision makers need to evaluate the possible future, create their own cognitive maps and initiate a rich exploration of opportunities.

Keywords

Peripheral vision, marketing performance, brand intangibles, fundamental code, marketing 3.0, neuromarketing.

1. Introducción

Todo proceso de conversación con el futuro comienza con una esmerada comprensión del presente, de los cambios potenciales, de su procedencia y de sus impactos. Un viejo proverbio árabe dice «aquél que predice el futuro miente, aun si dice la verdad». Acertado y verdadero, rara vez puede asegurarse lo que deparará el futuro; siempre estará rodeado de incertidumbre. Sin embargo, en marketing (y en otras disciplinas) debemos desarrollar una visión de hacia dónde intuimos girarán los acontecimientos. Sin esta visión, la esperanza anticipadora y determinación de lo sucesivo será inalcanzable.

La forma tradicional de observar el futuro ha sido mediante la extrapolación del pasado. Pero si este método fuera infalible más de la mitad de las personas hoy serían sus «mensajeros». Seguir este enfoque puede hacer transitar al analista por el sendero y dirección equivocado. Hay que reflexionar de forma holística y con métodos que articulen los diferentes

caminos que puedan existir en el futuro y desarrollar los movimientos apropiados en la dirección correcta, en el momento adecuado. Es definir alternativas comprendiendo su impacto en el mañana.

La singularidad y los tiempos complejos por los que atravesamos harán surgir distintas variables de marketing. La naturaleza y dinámica de clientes, de la competencia y del mercado continuarán evolucionando rápidamente. En los contextos más diversos habrá que gestionar el inédito entorno, sin perder perspectiva de los principios de marketing que orienten al crecimiento y rentabilidad.

La disciplina de marketing viene mutando desde las décadas de 1980 y de 1990, cuando los presupuestos eran abundantes. En la primera década de este siglo, caracterizado por ajustes presupuestarios, la productividad y rendimiento de las inversiones marcan una nueva era.

En los últimos veinticinco años mucho de lo que se ha realizado en marketing estaba en línea con las prácticas establecidas y generalmente aceptadas. Ahora, esencialmente, hay que reinventarlo todo. Éste es quizá el aspecto más emocionante del marketing moderno. Se requiere un espíritu emprendedor y un enfoque hacia la integración e interconexión.

Independientemente del tamaño o envergadura organizativa, habrá que operar en el mercado como un gran especialista y con un buen enfoque. En el futuro, si no se es realmente muy destacado en algo (*core competency*) se asumirán relevantes incertidumbres. La mayor miopía de marketing en los años venideros será tratar de ser «todo para todos», lo que provocaría extensiones de línea de productos/servicios.

La excelencia de marketing tendrá que ver con las personas que lo gestionen, por lo que habrá que mejorar su profesionalidad y liderazgo. Podría definirse la profesionalidad de marketing como aquella seguridad que logra que los responsables sean sistemáticos con sus enfoques, sin dejar las cosas a mitad de camino, tomando decisiones basadas en los hechos relevantes.

El liderazgo de marketing, además, significa que el marketing debe impregnar a la organización y a sus mercados para lograr superar a los competidores. Por lo tanto, debe combinar los fundamentos de profesionalidad de marketing y liderazgo de mercado. Debido a la complejidad actual, turbulencias, volatilidades y transformaciones, la capacidad para desarrollar una visión periférica resultará esencial.

2. Visión periférica

Detectar señales, comprender su significado e interpretar sus consecuencias, ignorando aquello que no merece ninguna atención, es vital para el éxito e incluso la supervivencia. Se tratará de ver más allá de lo obvio, logrando una interrelación entre ver e interpretar.

Posiblemente, nadie más que los directivos de marketing necesitan desarrollar una visión periférica. De hecho, las personas somos buenas en visualizar las amenazas obvias, aunque estamos menos preparadas para percibir las que llegan desde la periferia. Incluyen amenazas de organizaciones que nunca hemos observado como competidoras, de tecnologías que rara vez consideramos competitivas, o de modelos de negocio que creíamos sin sentido. Para percibir estas amenazas tempranas es imprescindible reconocer todas aquellas señales que provoquen en nosotros significados incómodos.

Conversar con el futuro, con visión amplia de marketing, requiere la construcción de escenarios, incluyendo aquellos indeseados que pudieran producir efectos devastadores en nuestras actividades. A continuación deberíamos observar los pequeños, pero significativos cambios que, acumuladamente, pueden animar a un escenario más favorable.

Un primer paso sería investigar en fuentes que aún no han sido utilizadas; asimismo, analizar tanto las oportunidades como las amenazas. Parece que se manifiestan tres posibles perfiles reactivos. Uno para utilizar cuando hay alto grado de incertidumbre o cuando disponemos de recursos para lograr el éxito. El segundo, para emplear cuando hay menos incertidumbre y amenazas o cuando el coste de la inactividad es mayor. Finalmente, otro para utilizar cuando las oportunidades parecen atractivas, una amenaza creíble es inminente o cuando la ventaja del pionero resulta sustancial.

Una idea interesante para probar la naturaleza de la periferia de marketing es permitirse errores deliberados. Podrían probarse, por ejemplo, precampañas que se estiman inciertas o desarrollar experimentos de bajo coste cuyo objetivo sea obtener información que contribuirá a la mejora de los procesos de decisión de alto riesgo.

George Day y Paul Schoemaker (2008) describen cómo una buena visión periférica es mucho más que una sensación; se trata de saber adónde mirar con atención, aprender a interpretar las señales y conocer cómo actuar ante ellas.

A comienzos del siglo pasado unos exploradores británicos llevaron a un jefe tribal desde una aislada montaña de la península de Malasia al

puerto de Singapur con el objetivo de determinar qué y cuánto podría procesar este hombre de la edad de piedra si su campo de visión tradicional de pastoreo y montañas era sustituido por barcos, altos edificios, mercados o intenso tráfico. Cuando al final del primer día del experimento le preguntaron qué había visto, éste sólo se había detenido en la imagen de un hombre que arrastraba un carro cargado de plátanos. El resto de las imágenes no tenían sentido para él: formaban parte de su periferia. No estaba preparado para recibirlos. Tal vez podríamos sentirnos inclinados a pensar que nosotros somos algo más sofisticados que este hombre de montaña, pero curiosamente compartimos con él un dilema humano muy frecuente: sólo vemos lo que estamos preparados para ver.

Los test realizados en laboratorios a directivos de marketing sobre el tema demuestran que el ochenta por ciento descubre que la capacidad de visión periférica es insuficiente para cubrir sus necesidades. Este resultado demuestra una importante brecha de vigilancia. A pesar de que la visión periférica debería ser natural a la especie humana, falta mejorarla para que sea menos imperfecta y caprichosa. Así evitaríamos sorpresas e impactos negativos y podríamos diseñar mejor un sistema de alarmas tempranas para prevenir episodios indeseados en el futuro.

Un requisito fundamental para el directivo de marketing es comprender que la visión periférica no puede lograrse con simples recetas. Requiere práctica, dedicación y sereno juicio. Más que predecir y adivinar significa anticiparse y estar alerta. La buena visualización ayudará a anticipar los riesgos del entorno, a percibir las oportunidades competitivas y a obtener rentable cuota de mercado.

Ámbito	Oportunidades en la periferia	Quiénes las detectaron	Quiénes no las detectaron
Tecnológico	Revolución digital	Apple e iPod	Industria de la música
	LED blanco	Compañías LED	Fabricantes de lámparas
Económico	Entrega en 24 horas	Fedex y UPS	Servicio postal americano
	Descuento en aerolíneas punto a punto	Southwest, EasyJet	United Airlines/ Lufthansa
Social	Bebidas deportivas y de nueva generación	Snapple y Gatorade	Coca-Cola y Pepsico (en sus inicios)

	Muñecas más sofisticadas y disminución de la edad de juego de las niñas	MGA Entertainment (Bratz)	Mattel (Barbie)
Político	Medicamentos genéricos contra el sida en África	Farmacéuticas hindúes	Los mayores laboratorios
	Robots aéreos dirigidos por máquinas	Northrup-Grumman	Lockheed-Martin / Boeing

Tabla 1: Quiénes supieron visualizar las oportunidades y quiénes las dejaron pasar.

3. Nuevo modelo para las marcas

En el contexto actual hay manifiesta e incremental intolerancia a la ineficiencia e ineficacia. A marketing se le requiere hacer más con menos. Luego, las inherentes ineficiencias de gestión son depuradas drásticamente. Los recursos han dejado de fluir a menos que se aseguren adecuados retornos o crecimientos potenciales. Más aún, la necesidad de mover la aguja hacia la posición de ruptura nunca ha sido más deseada y requerida. La creación de ventajas competitivas relevantes se convierte en totalmente obligada.

Los parámetros para el éxito de las marcas, incluso de aquellas con posicionamiento sólido e identidad coherente, deberán someterse a un severo escrutinio. Al menos se perciben ocho aspectos clave que serán significativos en la estrategia de marca para los próximos años y que habrá que analizar con el microscopio.

Eficiencia: Demanda fluctuante, orientación a eficiencia en costes, mayor complejidad, fragmentación creciente de los medios de comunicación generarán una mayor necesidad de eficiencia. Las inversiones en estructuras y en procesos organizativos deberán suministrar la eficacia necesaria.

Convergencia: El discurso de las marcas a menudo colisiona cuando los ciclos de innovación se funden con nuevas tecnologías. Se demandará mayor nivel de flexibilidad y de visión periférica por parte de los responsables de marketing.

Multi-canal: La fragmentación de formatos y de los nuevos medios de comunicación (para el año 2015 se estiman más de 55 medios disponibles) implica que algunas marcas dejarán de ser visibles masiva y equitativamente. Al mismo tiempo, la línea divisoria entre canales de comunicación y de distribución será cada vez más borrosa. En la construcción de la marca será necesario disponer de respuestas rigurosas, sostenibles y adaptables con respecto a la amplitud y tipología de exposición deseada en los canales y medios seleccionados, que deberán ser gestionados de forma integral.

Auto-segmentación: Igual que en la comunicación, la distribución dejará de ser un camino simple de una dirección, de arriba abajo. En el futuro los clientes decidirán, caso a caso, cuánta proximidad e interacción es deseada a lo largo de la cadena experimental.

La construcción de la marca deberá adaptar sus expectativas a cada situación específica, manteniéndose coherente con sus valores.

Diversificación: Además de la tendencia hacia una mayor integración de las mediciones de gestión de marca, la estrategia orientada hacia la diversificación se convierte cada vez en más significativa. Especialmente en la expansión hacia nuevos mercados, así como en la creación o adquisición de nuevas marcas para equilibrar la cartera y hacerla inmune ante las crisis. Las actividades de gestión de la marca en el futuro incluirán procesos analíticos que provean de herramientas capaces de cuantificar la minimización de riesgos. Asimismo, incluirán modelos estructurales y árboles de decisión para una gestión eficiente.

Individualización: La tendencia de individualización de la oferta continuará su camino. Las actividades de marketing deberán asegurar que los activos de la marca no se diluyen por la posible amplitud de versiones. Al mismo tiempo, será necesario integrar al público de interés (*stakeholders*) en el proceso de rendimiento del servicio.

Globalización: La globalización ha sido adoptada no sólo por las grandes compañías, sino también por las medianas y pequeñas empresas. Sin embargo, no hay consenso de cómo debe gestionarse la marca a nivel global. ¿Hay que gestionarla uniformemente en todos los mercados? ¿La identidad debe ser común en todos los mercados? ¿Sobre qué bases se deben adoptar las decisiones favorables o contrarias a la marca global?

Cambios culturales y económicos: La metamorfosis que se está produciendo actualmente en el mundo adquiere dimensiones de gran escala:

cambio climático, nuevos medios de comunicación, distintos mecanismos para obtener y procesar la información, inmigración, crisis financiera global, son sólo algunos de los fenómenos que afectan a la forma del pensamiento y de comportamiento social. La palabra clave parece ser «sostenibilidad». El marketing del futuro deberá reaccionar a estos cambios y, en algunos casos, contribuir y liderar algunos aspectos de la construcción del mundo del futuro.

A pesar de que algunas organizaciones en los últimos años «han hecho bien sus deberes» y han producido avances significativos en la gestión de marketing y de marca, las estructuras actuales (en caso de que existieran) parecerían inadecuadas para dar respuesta a las demandas complejas del futuro. Por ejemplo, en lo referido a comunicaciones integradas, los estudios demuestran esta impresión y demuestran las barreras organizativas y estructurales para implementar estrategias de marca exitosas. Ésta es un área en donde la gestión de marketing deberá aceptar un desafío y oportunidad de mejora utilizando herramientas de última generación. Las estructuras del mañana deberán orientarse a soluciones muy pragmáticas.

David Aaker (2008) analiza a los silos organizativos como posible desventaja competitiva, ya que si estuvieran desconectados se perderían apalancamientos, activos de marca y sinergias potenciales. En numerosas organizaciones los silos operan de forma aislada, carentes de espíritu de equipo con los consecuentes despilfarros de energía y recursos.

Algunas organizaciones deberán transformarse y dirigirse hacia un marketing más centralizado al mismo tiempo que mantienen la frescura y esencia de una estructura descentralizada. Otras deberán encontrar formas para reducir el aislamiento de los silos sin perder vitalidad. Pero el proceso, tanto lento como rápido, mayor o menor, deberá producirse. Para algunas organizaciones, reducir el problema de los silos será la clave del triunfo; para otras será la solución para competir con éxito; para otras constituirá la explicación de su supervivencia.

4. Productividad en marketing

La práctica de marketing estará cada vez más presionada por el rigor, fiabilidad y demostración de su verdadero impacto en la creación de valor. La percepción de falta de confiabilidad ha perjudicado su credibilidad, deteriorado su prestigio e incluso ha puesto en peligro su desarrollo y existencia como distintiva capacidad organizativa. En los últimos años se ha demostrado como el 70% de los presupuestos de publicidad han disminuido, com-

parados con el 51%, 47% y 44% de los de recursos humanos, tecnologías de la información y funciones diversas o generales de alta dirección. Habiéndose recortado los presupuestos de casi todas las áreas, marketing está en el punto de mira, en lugar destacado.

Existen, al menos, tres desafíos para medir la productividad de marketing. El primero se refiere a las actividades con impacto en el largo plazo. El segundo es la separación de las actividades individuales de marketing de otro tipo de acciones. El tercero es la utilización de los clásicos métodos financieros que en numerosas situaciones han demostrado ser inadecuados o insuficientes para justificar sus inversiones (Rust y otros, 2004). Sin duda en el futuro serán necesarias baterías de métricas no financieras para juzgar el verdadero impacto de las actividades.

La estrategia de marketing juega un papel relevante para captar y retener clientes, consolidar el crecimiento y renovación organizativa, desarrollar ventajas competitivas y lograr resultados financieros mediante inteligentes y creativos procesos de negocios. Una parte muy importante del valor de mercado de una compañía en la actualidad descansa sobre activos intangibles no contabilizados, como marcas, redes de mercado, reputación y propiedades intelectuales más que en los activos físicos incluidos en balances.

El apalancamiento de los activos intangibles para incrementar el rendimiento organizativo requiere que los responsables de la toma de decisión vayan más allá de los inputs y outputs típicos de los análisis de marketing incorporando los impactos financieros de sus decisiones, incluyendo también los impactos en *cash flow*.

La pregunta será qué tipo de inversiones de marketing tendrán mayor influencia en el valor de la base de clientes: una nueva campaña de comunicación, de promoción o de mejora de la calidad del servicio. Otras consideraciones, en paralelo, deberán centrarse en cómo los elementos coordinados de la estrategia de marketing influyen en la decisión de compra de los diferentes segmentos y cuál es su impacto en el flujo de ingresos. Asimismo, habrá que despejar aquellos efectos provocados por cambios en la estructura de precios, en ventas cruzadas o en la adquisición y retención de clientes. Por último, resolver la paradoja de cómo las operaciones de marketing, incrementan o disminuyen el valor del cliente.

Para determinar el impacto de los presupuestos de marketing en clientes, será importante tener en cuenta cinco dimensiones clave:

- Reconocimiento: nivel y facilidad con que los clientes reconocen espontáneamente la marca organizativa, las marcas madre, sub-

marcas o respaldadas y sus servicios conexos.

- Asociaciones: fortaleza, favoritismo, estereotipo y singularidad de las percepciones de la marca.
- Fidelidad de clientes: fidelidad activa de los clientes (campeones) hacia la marca.
- Calidad percibida: marco de referencia para las percepciones que el cliente desarrolla sobre la calidad general o superior en términos relativos (en comparación a las competidoras).
- Experiencia del cliente: nivel de uso de la marca, la recomendación activa y proceso de la información, de sus beneficios y proposición de valor.

En los últimos años se han producido una serie de progresos en el desarrollo de métricas no financieras de los activos de marketing tales como activo de la marca, activo del cliente, posicionamiento de mercado, posición financiera y valor organizativo. Los diez índices que resultarán adecuados para el análisis de la performance de marketing en el futuro, porcentaje de uso y la importancia que le adjudican los responsables de la toma de decisión se identifican en la tabla 2.

Índice	% de uso	% alta dirección	% máx. relevancia
Calidad percibida relativa	62,5	52,8	61,6
Fidelidad/retención	64	50,7	67
Base total de clientes	65,6	37,4	40
Precio relativo	68	36	46,5
Cuota de mercado	70	34,5	37,5
Calidad percibida/estima	78	33,5	46,5
Quejas/reclamaciones	64	32	35,5
Reconocimiento	69	30	45
Distribución/disponibilidad	78	28	28
	66	11,5	18

Tabla 2: Los diez índices principales.

La fragmentación del mercado, atomización de los medios, aceleración digital y pérdida del poder de compra de los últimos dos años ha provocado una serie de pérdida de valor de las marcas que se sintetizan con los porcentajes identificados en una serie de estudios sobre miles de marcas en el mercado internacional:

- El reconocimiento de la marca ha disminuido un 20%.
- La estima de la marca ha caído un 12%.
- Las percepciones de calidad han descendido un 24%.
- La confianza en las marcas se ha reducido un 50%.
- El 70% de las marcas están estancadas o bajando en diferenciación.
- El 30% que cambió tenía el doble de probabilidades de que el cambio fuera negativo.

Adicionalmente, desde el año 2000 hasta nuestros días, la fidelidad de marca ha descendido desde un 40% al 9% y la diferenciación ha disminuido en 40 de las 46 categorías analizadas. Ante este paisaje, indudablemente en los próximos años habrá que dotar de nueva vitalidad a las marcas. Algunas como Axe, eBay, iPod, Orange o Starbucks lo están logrando con éxito y pueden ser verdaderos «roles modelo». De su análisis pueden obtenerse enfoques o experiencias inteligentes y virtuosas para diseñar el propio «código fundamental». La receta para obtener vitalidad requiere de:

Visión: el objetivo y las aspiraciones de la marca, que por lo general se originan a partir del liderazgo, las convicciones y la reputación o prestigio organizativo.

Invencción: la dimensión más tangible, que demuestra la visión de la marca a través de la innovación, diseño, contenido y otras experiencias táctiles de la marca.

Dinamismo: expresión de la marca, su visión de un modo dinámico para la creación de imagen, emoción, apoyo y evangelización a través de su marketing y otras formas de comunicación con sus clientes.

La efectiva diseminación de nuevos métodos para mejorar la productividad de marketing será uno de los mayores pasos a dar para la vitalidad de la organización y más aún, para aumentar su propio rendimiento.

5. Del marketing 2.0 al 3.0

Las nuevas tecnologías han producido una transformación sin precedentes en marketing. Especialmente, al permitir a la audiencia desarrollar un poder significativo para relacionarse con la marca y con los productos.

El desafío, por lo tanto, es concebir un nuevo paquete de herramientas de marketing capaces de lograr rupturas, construir *momentum* y obtener reconocimiento. La evolución ha sido formidable y las transformaciones de marketing exigen reinventar culturas organizativas, productos y estrategias.

Internet vincula al cliente con la totalidad del marco competitivo de cada marca, producto o servicio. Robert Putnam (2000) observa las relaciones del consumidor típico de una marca como en permanente, dinámico e inestable tránsito (muy fácil de entrar, muy fácil de salir). Se refiere a la experiencia del cliente como «conducida por relaciones». Usar internet para construir fidelidad de clientes o relaciones duraderas se ha convertido en un nuevo fenómeno; seguramente las herramientas de comunicación evolucionarán y cambiarán en la medida en que las organizaciones obtengan mayor experiencia con el medio.

En el futuro próximo la mayoría de los clientes accederán al mercado vía internet y modificarán sus hábitos de compra. Más de mil millones de personas ya tienen acceso a internet. Es un fenómeno global, aunque el nivel de ruido es elevado. A pesar de que hay un significativo índice de correos basura, *spam*, *pop-ups* y *pishing*, el tráfico en internet se expande a gran velocidad. Lo que hay que lograr desde una perspectiva de marketing es cómo construir relaciones emocionales y duraderas con los clientes a través de su uso. La cadena británica de distribución Tesco ilustra un caso ejemplar de cómo emplear eficaz y eficientemente las tecnologías de la información al servicio de sus clientes, allí donde otros competidores habían fracasado.

En los últimos años, diversos términos han sido acuñados para describir la Web, algunos incluso un tanto confusos. Al marketing 2.0, postulado en 2004 por un directivo de la compañía O'Reilly Media, se lo ha concebido como el uso de los aspectos sociales y vivenciales de la Web, incluyendo blogs, *podcasting*, *taggin*, *social sites*, Ajax, RSS y otras series de tecnologías, funciones y servicios. Recientemente, las nuevas tecnologías han propiciado la web 3.0, término que apareció por primera vez en el *New York Times* en 2006 y referido a la web que crea significados; en donde se accede a la suma de todo el conocimiento y el comportamiento online. Se pasa de una web estática a otra muy interactiva.

En este contexto, el marketing 3.0 deberá ser capaz de entender que la web es vivencial y crear constantemente interacciones y vínculos en cada punto de encuentro o contacto (*touchpoints*). El desafío para los responsables de marketing será crear, influir y participar en la conversación que requiera el mercado. La web vivencial es un lugar donde las personas con-

vergen, crean y aprenden. En este gigantesco y creíble cerebro humano que se creará por esas interacciones será posible investigar, analizar y organizar un nuevo orden de encaje con el mundo que nos rodea, y especialmente con segmentos específicos.

Las reglas del mercado se modifican sustancialmente. Los clientes demandan transparencia y apertura. Mientras que en tiempos anteriores se podía definir y concebir el producto, lanzarlo y esperar por su demanda, hoy en primer lugar hay que vincularse al mercado y luego interactuar con los clientes, a tiempo real. Desde la definición del producto hasta su desarrollo, del posicionamiento hasta su comunicación publicitaria y en especial, desde ventas hasta servicio a clientes, cualquier función (o todas) debe abrirse e integrarse a una interactividad y asociacionismo con clientes. El marketing 3.0 hace mucho más sencillo crear comunidades de marca a tiempo real y este vínculo puede dar origen a una excelente plataforma de éxito.

Denise Shiffman (2008) identifica las nuevas transformaciones del cliente pasivo a hiperactivo, que se están manifestando por doquier. El desafío para todo responsable de marketing, por lo tanto, requiere de audacia y un nuevo lenguaje: correo electrónico, viral, búsqueda, social, widgets, avatars, autenticidad e historias. Nuevos medios, herramientas y tecnologías se deben explorar para permanecer en el juego. En esta reinención de marketing los triunfadores serán los más rápidos, singulares, innovadores y creativos, los socialmente conectados y lo más importante, aquellos que enganchen a sus audiencias.

Coontinuum	Enfoque	Características
Marketing 0.0 (1960-1970)	Marketing masivo	Auge de TV como medio para generar demanda y crear grandes marcas Modelo de las 4 P's: Producto, Precio, Distribución y Comunicación.
Marketing 1.0 (1980-1990)	Marketing estratégico	Segmentación, targeting y marketing de nichos. Enfoque en presupuestos para audiencias específicas. Estrategia de marca. Modelo de las 6 P's: Producto, Precio, Distribución, Comunicación, RR.PP. y Lobby.
Marketing 2.0 (2000-2010)	Marketing interactivo	Simultáneamente, orientación al cliente individualizado (one to one) y al mercado masivo. Marketing particularizado a gran escala. Modelo de las 6 V's: Validez, Valor, Voz, Verificación, Vecindad y Vehículo.
Marketing 3.0 (2010-)	Marketing vivencial	Parcialmente creado por los clientes, completamente transparente inherentemente social. Mercado y cultura conectada, participativa e hiperactiva. Modelo en progreso...

Tabla 3: Etapas en la disciplina del marketing.

Ejemplos como Pepsi (PepsiStuff.com), Nike (Joga.com) y Anheuser Busch (Bud.tv) constituyen un buen marco para el análisis. Brightcove y PermissionTV ofrecen servicios de *hosting* que hacen factible cualquier proyecto. SuperDeluxe, blp.tv y Veoh se enfocan en programación generada por usuarios, Network2, que incluye programas de web y televisión de numerosas fuentes y Joost, que trabaja con programación profesional propietaria, son también sobresalientes casos de interactividad y socialización en la red.

Evidentemente, los conceptos fundamentales de marketing permanecerán válidos. En particular la diferenciación, ya que se deberá manifestar un valor único de la marca para que rompa barreras y permanezca sobresaliente. Pero como el valor no es estático, habrá que saber reinventarlo sistemáticamente. Se requerirá entonces de un ecosistema organizativo que favorezca o promueva la innovación y la ejecución brillante. La innovación se refiere a crear nuevo valor, más que a crear nuevos productos. La diferenciación real proviene de cualquier aspecto de la solución y no sólo de la tecnología del producto. La observación del valor, por lo tanto, debe orientarse al lanzamiento, adopción de clientes y evolución del concepto.

6. Neuromarketing

El término de neuromarketing describe la aplicación de métodos de laboratorio de neurología en el mundo del marketing. Puede definirse como «la utilización de métodos neurocientíficos para analizar y comprender el comportamiento humano y sus emociones en relación con el mercado y sus intercambios» (Alvarez del Blanco, 2010). El primer aspecto de la definición va más allá de la simple utilización de neuroimágenes para interés comercial; el segundo aspecto se vincula con una consideración más amplia que la simple investigación sobre el comportamiento del consumidor, para incluir aspectos de intercambio de mercado o intra organizativos; el tercer aspecto incluye las emociones.

En 2002 la Real Academia Sueca concedió el Premio Nobel de Economía por primera vez a un psicólogo, Daniel Kahneman, por sus avances en la neuroeconomía; una nueva rama de la economía que estudia el proceso a través del cual maduran nuestras elecciones. Desde entonces este tipo de estudios han evolucionado, extendiéndose al campo del marketing y, concretamente, a la investigación sobre marcas.

El neuromarketing es el resultado de la fusión entre neurociencia, marketing y gestión de marca. Se basa en la Resonancia Magnética de Imáge-

nes funcional (fMRI) para escanear el cerebro y analizar el flujo sanguíneo a medida que el individuo realiza ciertas tareas. Utilizando fMRI y electroencefalogramas (EEG) se puede comprender más sobre el mecanismo mental en el que descansa el proceso de decisión de compra o de fidelidad de marca.

Constituye uno de los métodos más fiables en la actualidad para determinar los sentimientos que despierta la marca. Con 64 sensores pueden medirse hasta 2.000 ondas cerebrales por segundo, precisando aquello que provoca reacciones en la mente. Es lo más próximo a lo que una marca puede llegar para realmente entender el pensamiento, percepciones y emociones de sus clientes, incluso los pensamientos inconscientes.

El efecto placebo es un claro ejemplo. Tendemos a creer que lo que se nos receta será muy beneficioso y si el médico insiste, puede que se comience a percibir beneficios incluso antes de haber tomado el medicamento recomendado. El efecto placebo demuestra que se percibe el beneficio de una marca, según la expectativa de su eficacia o la asociación de seguridad, incluso antes de realizar el desembolso. Más allá de cuestiones psicológicas, se debe a la acción de las endorfinas, y en estas condiciones la activación del córtex frontal, el centro del placer y de la recompensa, es real.

La conexión emocional que el cliente desarrolla con las marcas se crea por actividades ritualizadas alrededor del nombre y del usufructo. Aquellas marcas que tienen rituales, misterios o supersticiones asociadas son mucho más próximas y familiares que aquellas que carecen de ellas. Los rituales otorgan la ilusión del confort y de pertenencia, además de contribuir a la diferenciación en el mercado. Cuando se encuentra un ritual o marca que nos agrada se manifiesta un gran disfrute al degustar un café con un aroma determinado o un champú con un perfume específico.

Durante las últimas décadas, especialistas de distintas disciplinas han obtenido ideas de la psicología cognitiva para determinar cómo las personas toman sus decisiones, responden ante ciertos estímulos o placeres estéticos. Recientemente los avances en la obtención de imágenes del cerebro permiten concluir que los procesos psicológicos se basan en actividades biológicas que pueden identificarse en cada tipo de comportamiento. Los investigadores han examinado qué circuito neuronal se activa durante una ceremonia religiosa, cómo el cerebro procesa la sintaxis de una pieza literaria, de qué forma la mente responde a fotografías de líderes políticos o cómo se ilumina la red de células del cerebro ante un determinado aroma, sonido musical, rostro hermoso o fidelidad a la marca.

Algunas productoras de Hollywood han decidido abandonar la práctica de investigación sobre grupos enfocados para centrarse en la utiliza-

ción de imágenes del cerebro, y así proponer ciertas alternativas estéticas de iluminación, acción y montaje para lograr mejor agrado y éxito de sus películas mediante la construcción intencional de secuencias con significados estéticos usando neurocinemática. Daimler-Chrysler ha desarrollado estudios para determinar qué alternativas de compra intervienen en la adquisición de la marca. Ford ha desarrollado experimentos para descubrir cómo los clientes evalúan el exterior de la carrocería del automóvil.

Estas investigaciones se enfocan en el uso de tecnologías que documentan imágenes del cerebro decodificando el proceso. Los neurocientíficos saben que el sentimiento de autoimagen se asocia con la corteza media prefrontal; un flujo sanguíneo en esa área cuando el individuo está observando un logotipo particular sugiere que se identifica con la marca.

El consumo conceptual de la marca influye significativamente el consumo físico, independientemente de los atributos. Las expectativas, objetivos y recuerdos emotivos son conceptos que pueden inducir a consumir la marca, en mayor o menor nivel. Ofrecer la posibilidad de modificar el consumo físico por un consumo conceptual ayuda a que se tomen mejores decisiones, por lo que examinar las motivaciones personales mediante estudios cerebrales contribuye a clarificar incentivos favorecedores de comportamientos deseados.

En tiempos de estrés e incertidumbre económica como los actuales, que incitan a la reducción de presupuestos para las actividades de marketing, es muy importante que los responsables de marca dispongan de metodologías rigurosas para determinar lo que realmente impacta en el intelecto de los clientes; al mismo tiempo que instrumentar los mecanismos para que esta información tan singular se implemente.

El 85% de las decisiones de compra se producen en la parte subconsciente de la mente, la mayoría basadas en experiencias o emociones anteriores, y su conocimiento es necesario y relevante. En este sentido, la novel disciplina del neuromarketing puede considerarse como una aportación muy rigurosa, significativa para el desarrollo de nuevas y virtuosas prácticas de gestión de marcas.

El neuromarketing tiene mucho que decir y aportar sobre la complejidad de las motivaciones humanas, subjetividad e identidad. Sobre cómo las personas piensan y actúan consciente o inconscientemente con las marcas y sus mensajes. Qué asociaciones, emociones y sentimientos se desarrollan con respecto a las marcas. Cómo se forman las imágenes y cómo se modifican en el tiempo. Cómo las marcas viven y desaparecen de la memoria. Cómo encaja el concepto relacional en las actividades mentales. Finalmen-

te, cómo se puede comprender lo que sucede en las personas cuando toda esta información está disponible.

Las nuevas tecnologías han elevado los estudios neuronales a extraordinarios niveles, permitiendo mejorar el conocimiento de cómo pensamos y por qué compramos. El neuromarketing transporta la comprensión del comportamiento humano al interior del vívido y pensante cerebro y los pasos dados en esta incipiente disciplina resultan revolucionarios. Pronostican fantásticos adelantos para entender y quizá integrar, desde una perspectiva epistemológica, al hombre moral con el *homo consumericus*, *homo corporaticus* y *homo economicus*. Contribuirá a reinventar el marketing con un nuevo diálogo para la cultura actual: conectada, interdependiente e hiperactiva.

7. Conclusiones

Los seres humanos siempre nos hemos fascinado con la predicción. Los oráculos de la Grecia clásica, el calendario Mariano o las enigmáticas predicciones de Nostradamus han tratado de comprender lo venidero, lo siguiente, para ganar entendimiento y anticiparse al futuro. El mundo de marketing no es diferente y trata de observar el horizonte, despejarlo y determinar dónde invertir recursos que maximicen el retorno de la inversión.

La más sencilla predicción de marketing, y probablemente la más acertada, es que la mayoría de los pronósticos serán incompletos. Las condiciones del mercado están cambiando tanto (y lo seguirán haciendo en los próximos años) que la situación económica reforzará nuevas tendencias con efectos e influencias permanentes. Niels Böhr, Premio Nobel de Física en 1922, sostuvo que «la predicción es muy compleja, especialmente la del futuro». Esta irónica sentencia expresa perfectamente lo que se siente al iniciar la visualización del futuro.

Las marcas que tengan éxito en el futuro probablemente serán más accesibles, más abiertas y más humanas. Pero ninguno de estos conceptos suministra un nuevo modelo de marketing que pueda ser implementado con total éxito en la actualidad. El viejo y conocido adagio atribuido a Isaac Assimov «lo único constante es el cambio» parece correcto y oportuno para entender y evaluar las nuevas tendencias y aquellas herramientas necesarias para afrontar los nuevos hábitos.

Referencias bibliográficas

- AAKER, DAVID (2008) *Spanning Silos: the new CMO imperative*, Harvard Business School Press.
- ÁLVAREZ DEL BLANCO, ROBERTO M. (2010) «Neuromarketing: hallazgos inteligentes en la caja de pandora del cerebro», *Harvard Deusto Business Review*, enero-febrero.
- DAY, GEORGE Y SCHOEMAKER, PAUL (2008) *Peripheral Vision*, Harvard Business School Press.
- PUTNAM, ROBERT (2000) *Bowling Alone*, Simon & Schuster.
- RUST, ROLAND; CARPENTER, GREGORY; KUMAR V. Y SRIVASTAVA RAJENDRA (2004) «Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions», *Journal of Marketing*, octubre, 76-89.
- SHIFFMAN, DENISSE (2008) *The Age of Engage*, Hunt Street Press.