



Sustento del uso justo
de **Materiales Protegidos**
derechos de autor para
fines educativos



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

UCI

Sustento del uso justo de materiales protegidos por Derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI - para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes en el curso “Fundamentos de Mercadeo” perteneciente al programa académico MGTS.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

- a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
- b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
- c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S, Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
- d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
- e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además, y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado

editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.

Objetivos del capítulo

Tras leer este capítulo, el lector debería ser capaz de:

1. Resumir los seis pasos en el desarrollo de procesos de comunicación efectivos.
2. Definir las maneras de fijar un presupuesto promocional integral: asequibilidad, porcentaje de ventas, paridad competitiva y el método basado en objetivos y tareas.
3. Explicar cada una de las herramientas promocionales (publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas) y los distintos factores a tener en cuenta en el mix de promoción: tipo de producto y mercado, estrategias de «empuje» frente a estrategias de «atracción», estadios en el proceso de convencimiento del cliente, y fase del ciclo de vida del producto.
4. Describir las decisiones más importantes en publicidad, incluyendo el establecimiento de los objetivos y del presupuesto; la creación del mensaje publicitario; la selección de los medios de difusión de la publicidad; la elección de los medios de difusión, los soportes y el momento adecuado, y la evaluación de la eficacia publicitaria.

El marketing moderno es más que desarrollar un buen producto, ponerle un precio atractivo y hacer que esté disponible para los clientes del mercado objetivo. Las empresas también tienen que comunicarse continuamente con sus clientes actuales y potenciales. Todas las empresas desempeñan inevitablemente los papeles de comunicador y promotor.

Lo que se comunica no debería dejarse a su suerte. Para comunicar de manera efectiva, las empresas a menudo contratan a agencias de publicidad para que desarrollen anuncios eficaces, a especialistas en promoción de ventas para que diseñen planes para incentivar las ventas, y a agencias de relaciones públicas para que desarrollen imágenes de marca. Los vendedores están entrenados para que sean simpáticos, serviciales y persuasivos. Para cualquier empresa la pregunta no es si comunicar o no, sino cuánto gastar y de qué manera.

EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

Hoy en día hay una nueva visión de las comunicaciones como un diálogo interactivo entre la empresa y sus clientes que transcurre durante las fases anteriores a la venta, venta, consumo y post-venta del producto. Las empresas no deben preguntarse únicamente «¿Cómo podemos llegar a nuestros clientes?» sino también «¿Cómo pueden nuestros clientes llegar a nosotros?».

Gracias a los avances tecnológicos, nos podemos comunicar a través de medios tradicionales (el periódico, la radio, el teléfono y la televisión), así como mediante medios de comunicación de más reciente aparición (ordenadores, fax, teléfonos móviles y «búsquedas»). Al reducir los costes de la comunicación, las nuevas tecnologías animan a un número mayor de empresas a cambiar de la comunicación de masa a una comunicación más dirigida y al diálogo con los clientes.

Las maneras y el traje del vendedor, la decoración, el papel y los sobres de cartas, todo comunica a los compradores. Cada contacto con la marca ofrece una impresión que puede reforzar o debilitar la percepción que el cliente tenga de la empresa. Todo el marketing-mix debe estar integrado para desarrollar un mensaje coherente y un posicionamiento estratégico.

El programa de marketing de comunicación integral de una empresa, llamado el **mix promocional**, consiste en una combinación específica de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y venta personal para conseguir los objetivos de publicidad y marketing. Las cuatro herramientas de promoción más importantes se definen a continuación:

Publicidad: Cualquier forma onerosa e impersonal de presentación y de promoción de ideas, productos o servicios por parte de un patrocinador identificado.

Promoción de ventas: Incentivos a corto plazo para animar la compra o las ventas de un producto o servicio.

Relaciones públicas: Creación de una buena relación con los distintos públicos de la empresa mediante la consecución de una publicidad favorable, el desarrollo de una buena imagen corporativa y la habilidad para hacer frente a rumores, noticias y sucesos desfavorables.

Venta personal: Presentación oral en una conversación con uno o más compradores potenciales con el propósito de realizar una venta².

El punto de inicio es un examen de todas las interacciones potenciales que los clientes objetivo pueden tener con la empresa. Por ejemplo, alguien interesado en planificar unas vacaciones hablará con otras personas, verá los anuncios de televisión, leerá artículos, hablará con una agencia de viajes y buscará información en Internet. El especialista en marketing tiene que valorar qué experiencias e impresiones tendrán una mayor influencia en cada fase del proceso de compra. Este entendimiento ayudará a los especialistas en marketing a distribuir el dinero destinado a la comunicación de manera eficaz.

Hay seis pasos para desarrollar comunicaciones efectivas. El comunicador de marketing debe (1) identificar la audiencia objetivo, (2) determinar los objetivos de la comunicación, (3) diseñar el mensaje, (4) seleccionar los canales de comunicación, (5) seleccionar al emisor del mensaje y (6) medir los resultados del proceso de comunicación.

Identificar al público objetivo

Un comunicador de marketing comienza con un público objetivo en mente. El público pueden ser compradores potenciales o usuarios actuales, aquellos que toman la decisión de la compra o los que influyen en ella. El público puede estar constituido por individuos, grupos, público especial o público en general. El público objetivo afectará enormemente a la decisión del comunicador sobre lo que será dicho, cómo será dicho, cuándo será dicho, dónde se dirá y quién lo dirá. Para crear una comunicación efectiva, un especialista en marketing debe comprender al público objetivo demostrándolo mediante la creación de un mensaje que sea significativo para este público en un medio de comunicación que ellos entiendan. Por ejemplo, un estudio de propietarios de *bed & breakfast* (cierto tipo de hostales) descubrió que más que el boca a boca, los canales de comunicación más importantes eran los folletos y las guías de viaje. Cuando se les preguntó a los huéspedes de los *bed & breakfast* qué canales eran los que más utilizaban, los dos más importantes, distintos al boca a boca, eran las revistas y los periódicos (una categoría) y los carteles³. Los directores tienen que entender a su mercado objetivo antes de poder comunicarse con ellos.

Determinación del objetivo de la comunicación

Una vez que se ha definido el público objetivo, el comunicador de marketing debe decidir qué respuesta busca. Por supuesto, en la mayoría de los casos la respuesta final es la compra. Pero la compra es el resultado de un largo proceso de toma de decisiones por parte del consumidor. El comunicador de marketing tiene que saber en qué fase del proceso de decisión está el público objetivo en relación con el producto y hasta qué estadio necesita moverlo.

Las tribus indias de Dakota del Sur querían aumentar significativamente las visitas turísticas a sus reservas. Sus objetivos eran:

- Proporcionar a los huéspedes facilidades de alojamiento y desayuno.
- Aumentar el mercado de los productos indios.
- Participar de otros ingresos relacionados con los turistas.
- Corregir las falsas ideas creadas sobre los indios americanos. Era importante resaltar que los pueblos Lakota, Dakota y Nakota son culturas vivas.

Esta combinación de objetivos económicos y de educación cultural llevó al desarrollo de la Alianza de los Defensores del Turismo Tribal (ATTA) como soporte de comunicación. En vez de depender del

Departamento de Turismo de Dakota del Sur u otras organizaciones, los indios se promocionarían a sí mismos. «Si quieres visitar a un indio, la mejor persona con la que puedes hablar es un Nativo americano», dijo Ronald L. Neiss, director en funciones del ATTA y miembro del Consejo Tribal Rosebud Sioux.

El público objetivo puede estar en cualquiera de los seis estados de disposición del comprador: reconocimiento, conocimiento, gusto, preferencia, convencimiento y compra, que aparecen en la Figura 14.1.

Reconocimiento

En primer lugar, el comunicador debe ser capaz de calibrar el grado de reconocimiento por parte del público objetivo del producto o la organización. El público puede desconocerlos completamente, reconocer sólo su nombre o un par de cosas sobre ellos. Si la mayoría del público no los reconoce, el comunicador intentará crear ese conocimiento, tal vez fomentando simplemente el reconocimiento del nombre. Este proceso puede comenzar con mensajes sencillos que repitan el nombre. Incluso entonces, fomentar el reconocimiento lleva su tiempo. Suponga que un restaurante independiente llamado el Cazador Hambriento abre en un barrio de las afueras del norte de Houston. Hay 50.000 personas en un radio de unos 5 kilómetros del restaurante. Inicialmente, el restaurante será poco reconocido por su nombre. El Cazador Hambriento puede establecer como objetivo el hacer que el 40 por ciento de las personas que vivan dentro de cinco kilómetros más cercanos al restaurante conozcan su nombre.

Red Roof Inns utiliza el color de sus tejados y las localizaciones con buena visibilidad (cerca de autopistas) para crear ese reconocimiento. Otra estrategia de los Red Roof es desplegar varios locales en un área simultáneamente. Esto tiene un efecto «champiñón», ya que los automovilistas ven de repente Red Roof Inns por todas partes. La gente olvida los nombres de personas, lugares y productos. Por lo tanto, la comunicación que fomenta el reconocimiento es una tarea sin fin. Un producto debe tener un reconocimiento máximo.

Conocimiento

Puede que el público objetivo reconozca la empresa o el producto pero sepa poco más. El Cazador Hambriento se especializa en caza mayor, pero puede que el mercado no lo sepa. Puede que el restaurante decida seleccionar el conocimiento del producto como su primer objetivo de comunicación.

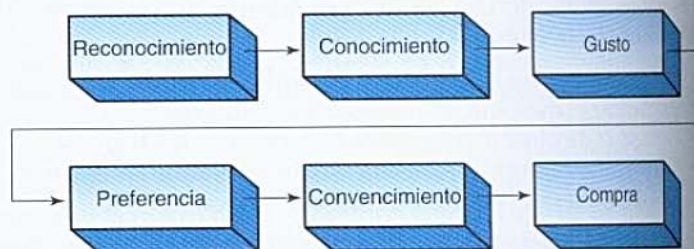
La cadena de restaurantes Ruth's Chris Steak House utiliza un eslogan muy sencillo y se anuncia en un cuarto de página de la revista que una compañía aérea ofrece a sus clientes durante el vuelo. El mensaje está dirigido a personas que vuelan frecuentemente y que se merecen una «churruscada recompensada». En el anuncio aparece una foto a color de un grueso entrecot, una lista de las direcciones de los restaurantes y el eslogan de Ruth's Chris Steak House, «La casa de los entrecot de verdad». Este sencillo mensaje proporciona al lector rápidamente del conocimiento sobre la localización del restaurante, el tamaño de los filetes y la seriedad del establecimiento como restaurante especializado en carnes.

Gusto

Si individuos del público conocen el producto, ¿qué sienten respecto a él? Podemos desarrollar una gama de preferencias como la escala Likert, que abarca los distintos grados de gusto, por ejemplo: «no gusta nada», «no le gusta», «indiferente», «le gusta», «le gusta mucho». Si el mercado es desfavorable al Cazador Hambriento, el comunicador debe descubrir el porqué y desarrollar una campaña de

FIGURA 14.1

Estados de decisión del comprador.



cación que fomente sentimientos favorables. Si los sentimientos desfavorables tienen su causa en problemas reales, como un servicio lento, la comunicación no puede hacer sola el trabajo. El Cazador Hambriento tendrá que solucionar sus problemas y después comunicar su calidad mejorada.

Preferencia

Puede que a un público objetivo le guste el producto pero que no lo prefiera frente a otros. En este caso, el comunicador debe intentar fomentar la preferencia del consumidor. El comunicador promocionará la calidad, el valor, la actuación y otras características del producto. Puede comprobar el éxito de la campaña midiendo las preferencias del público tras la misma. Si el Cazador Hambriento descubre que a muchos residentes de la zona les gusta el nombre y el concepto pero eligen otros restaurantes, tendrán que identificar las áreas en las que sus ofertas son mejores que las de los restaurantes de la competencia. Debe entonces promocionar sus ventajas para fomentar la preferencia entre los clientes potenciales.

Convencimiento

Puede que el público objetivo prefiera el producto pero no tenga el convencimiento necesario para comprar el producto. Los especialistas en marketing son los responsables de convertir las actitudes favorables en convencimiento porque la convicción está estrechamente ligada a la compra. La comunicación del Cazador Hambriento se dirigirá a hacer que su público objetivo crea que ofrecen la mejor carne a los mejores precios del mercado en la zona.

Compra

Por último, algunos individuos del público objetivo pueden tener el convencimiento pero no decidirse a realizar la compra. Puede que esperen a obtener más información o que planeen realizarla más tarde. El comunicador debe dirigir a esos consumidores a la fase final. Las acciones pueden incluir ofrecer el producto a un precio bajo, ofrecer una bonificación o dejar que los consumidores prueben de manera limitada. El Cazador Hambriento puede crear el «Especial cena del martes» y ofrecer costillas de primera o el marisco del día a 14,95 euros en vez de a los 19,95 usuales.

Diseñar el mensaje

Una vez definida la respuesta a esperar por parte del público, el comunicador tiene que desarrollar un mensaje efectivo. Idealmente, el mensaje debería conseguir la atención, desarrollar el interés, provocar el deseo y mover a la acción (esquema conocido como el modelo AIDA). En la práctica, pocos mensajes llevan al consumidor desde el reconocimiento a la compra del producto, pero la estructura del modelo AIDA sugiere las características más deseables de un buen mensaje.

Para realizar el mensaje, el comunicador de marketing tendrá que resolver tres problemas: qué decir (contenido del mensaje), cómo decirlo de una manera lógica (estructura del mensaje) y cómo expresarlo de manera simbólica (formato del mensaje).

Contenido del mensaje

El comunicador tiene que descubrir un motivo de atracción o tema que produzca la respuesta deseada. Hay tres tipos de atractivos: racionales, emocionales y morales.

El atractivo racional está relacionado con los intereses de la audiencia. Muestran cómo el producto producirá los beneficios deseados. A veces, los atractivos racionales se descuidan. Ésta es la paradoja convencional de los árboles que no dejan ver el bosque. La ciudad de Denver era criticada como posible lugar para la celebración de grandes convenciones debido a que no tenía un hotel para convenciones de 1.000 habitaciones, ya que los costes de desarrollo eran demasiado altos para justificar una edificación de semejante envergadura.

El problema se resolvió cuando el Hyatt Regency, hotel de 551 habitaciones, y el Hotel Marriot, con 613 habitaciones, que distan escasos metros, unieron fuerzas para ofrecer al mercado sus establecimientos con-

juntamente como un hotel con 1.000 habitaciones disponibles para convenciones. Al ofrecer los dos hoteles al mercado como uno solo, se hicieron visibles varios beneficios para los clientes, como la eliminación de la duplicación de las reuniones de trabajo, una única cuenta que combinaba los gastos de ambos hoteles, llamadas telefónicas gratuitas entre los dos hoteles, coordinación del personal de servicio y colocación de carteles anunciando los eventos en ambos hoteles⁵.

Los atractivos emocionales intentan provocar emociones que motiven la compra. Estas emociones incluyen temor, culpa y vergüenza, que incitan a la gente a hacer cosas que deben (cepillarse los dientes, comprar neumáticos nuevos) o a que dejen de hacer cosas que no deberían (fumar, beber demasiado, comer en exceso).

Los atractivos emocionales son ampliamente utilizados por destinos turísticos y hoteles para esta «compra cruzada»:

- Los anuncios en las televisiones de las habitaciones, carteles y trípticos en los escritorios promueven el centro de salud y la necesidad de reducir el estrés y de deshacerse de «los kilos ganados en la comida del hotel».
- El motivo «Piensa en tus hijos y tu esposa en casa» se utiliza frecuentemente para promocionar la disponibilidad de productos disponibles en el hotel, desde bombones hechos a mano a peluches. Este motivo también se utiliza para convencer a las personas en viaje de negocios de que reserven las vacaciones para la familia en uno de los establecimientos de la cadena.

El atractivo moral está dirigido al sentimiento de lo que es correcto y adecuado para el público. A menudo, se utilizan para exhortar a la gente a que apoye causas sociales como un medioambiente limpio, mejores relaciones interraciales, igualdad de derechos y ayuda a los necesitados.

Los atractivos morales son utilizados abiertamente por un subsector de la industria hostelera. Uno de los campamentos religiosos y lugares de retiro. Los participantes de este sector van desde un campamento con media docena de habitaciones para invitados durante el verano a campamentos estivos para niños y lujosos hoteles vacacionales, como el explotado por un clérigo cerca de Charlotte, Carolina del Norte.

Los atractivos morales recurren normalmente a la necesidad de renovación espiritual en el momento con compañeros creyentes. Estas organizaciones realizan sus labores de comunicación a través de miembros de distintas confesiones, huéspedes anteriores y anuncios en publicaciones religiosas.

Estructura del mensaje

El comunicador también debe decidir cómo tratar tres aspectos relacionados con la estructura del mensaje. El primero es si llegar a una conclusión o dejar que lo haga el público. Algunos de los primeros estudios realizados mostraban que llegar a la conclusión era normalmente lo más efectivo. Estudios más recientes sugieren que en muchos casos es mejor que el anunciante haga las preguntas y deje al consumidor sus propias conclusiones.

El segundo aspecto relacionado con la estructura del mensaje es si presentar una argumentación con una o dos posturas. Normalmente, un argumento único es más efectivo en presentaciones de un producto, excepto cuando el público tiene una buena educación o una disposición negativa.

El tercer aspecto relacionado con la estructura es si presentar o no los argumentos más importantes al principio o al final. Presentarlos al principio fomenta más atención, pero puede llevar a un final poco contundente⁶.

Formato del mensaje

El comunicador también necesita un formato consistente para el mensaje. En un anuncio impreso, el comunicador tiene que tomar decisiones sobre el titular, el texto, la ilustración y el color. Para atraer la atención, los anunciantes pueden emplear la novedad y el contraste, fotografías y titulares que atraigan la atención, formatos distintivos, distintos tamaños, posiciones, colores y formas, y movimiento. Si el mensaje va a escucharse por la radio, el comunicador tiene que escoger las palabras, los sonidos y las pausas. El «sonido» de Ana Belén promocionando el turismo de la Comunidad de Madrid es diferente del de Ana Duval en su promoción de una agencia de viajes.

Si el mensaje va a verse por televisión o va a ser personal, todos estos elementos, más el lenguaje corporal, deben planificarse. Los presentadores cuidan la expresión facial, los gestos, la ropa, la postura

peinado. Si el mensaje se comunica con el producto o en el paquete, el comunicador tiene que vigilar la textura, el aroma, el color, el tamaño y la forma. Por ejemplo, el color tiene una importante función comunicativa en el caso de las preferencias alimenticias. Cuando unos consumidores probaron cuatro tazas de café que habían sido colocadas cerca de un recipiente marrón, otro azul, otro rojo y otro amarillo (el café era el mismo en todas las tazas, pero los consumidores no lo sabían) el 75 por ciento creía que el café cerca del recipiente marrón era demasiado fuerte, casi el 85 por ciento dijo que el café cerca del rojo era el que tenía el sabor más intenso, y prácticamente todos dijeron que el café cerca del recipiente azul era suave y que el café cerca del envase amarillo era flojo.

La cadena de restaurantes Angel's Diner emplea la carta en sus establecimientos para transmitir algo más que información sobre el producto y el precio. En la parte de atrás del menú aparecen «15 reglas de Oro» y una fotografía a color de artículos de regalo en oferta que se pueden adquirir en el restaurante. Se anima a los clientes a que se lleven menús en miniatura a casa.

Emisor del mensaje

Los mensajes que se transmiten utilizando emisores especialmente atractivos consiguen más atención y se recuerdan con mayor facilidad. Los anunciantes recurren a menudo a famosos para que hagan de portavoces, como Michael Jordan con McDonald's. Los famosos son más efectivos cuando personifican una característica clave del producto. Pero tan importante es además que el portavoz tenga credibilidad.

Utilizar a personalidades para que hagan de portavoces de una empresa o de un producto acarrea problemas inherentes:

- A menudo no es fácil trabajar con celebridades y puede que rehúsen participar en importantes eventos mediáticos o a posar con ciertas condiciones.
- Las personalidades a veces son vergonzosas en sus apariciones públicas.

Qantas Airlines emplea exitosamente a un canguro y a un koala como símbolos. McDonald's ha usado con efectividad al imaginario Ronald McDonald, y Embassy Suites utilizó a Gardfield. Los animales y los dibujos animados son cumplidores y no suelen crear una publicidad negativa.

Seleccionar los canales de comunicación

El comunicador debe ahora seleccionar los canales de comunicación. Hay dos grandes tipos de canales de comunicación: los personales y los no personales.

Canales de comunicación personales

En los canales personales de comunicación dos o más personas se comunican directamente entre ellas. Pueden hacerlo cara a cara, hacia una audiencia, a través del teléfono o por correo. Los canales de comunicación personales son eficaces porque permiten individualizar la presentación y obtener cierta retroalimentación.

Algunos canales de comunicación personal están controlados directamente por el comunicador. Por ejemplo, los vendedores de la empresa contactan con los compradores del mercado objetivo. Pero otras comunicaciones personales sobre el producto pueden llegar a los compradores a través de canales no controlados directamente por la empresa. Estos canales incluyen expertos independientes que hacen declaraciones al público objetivo, como los defensores del consumidor o las guías de compra de los consumidores; o vecinos, parientes y relaciones que hablan con los compradores del mercado objetivo. Este último canal, conocido como el «boca a boca», tiene un efecto considerable en muchos tipos de productos.

La influencia personal tiene un gran peso en productos que son caros, cuya compra comporta riesgo en condiciones ventajosas. Los productos turísticos se consideran a menudo arriesgados porque no se pueden probar con antelación. Por lo tanto, frecuentemente se recurre a las fuentes personales de información antes de comprar un paquete turístico, elegir un restaurante o permanecer en un hotel.

Las empresas pueden llevar a cabo varias acciones para que los canales personales funcionen. Pueden redoblar los esfuerzos por vender sus productos a gente o empresas muy conocidas, quienes pueden influir sobre otros para que compren. Pueden crear líderes de opinión (gente cuya opinión es solicitada

por otros) mediante el ofrecimiento del producto en condiciones ventajosas. Finalmente, la empresa puede trabajar en el desarrollo de las comunicaciones boca a boca investigando lo que los consumidores les cuentan a otros, tomando las medidas oportunas para satisfacer a los clientes, corrigiendo los errores y ayudando a los clientes a obtener información sobre la empresa y sus productos⁷.

Un medio muy común de comunicación personal empleado por hoteles y líneas de cruceros es la de invitar a sus clientes principales, clientes potenciales y miembros del vecindario a cenar con el capitán o el director general. Una versión creativa y siempre exitosa es la de cenar en la cocina, donde los invitados son recibidos por el chef, se les ofrecen muestras de los platos que se están preparando y se les hace sentir «como en casa».

El Hotel y Casino Condado Plaza en San Juan, Puerto Rico, emplea uno de los medios de comunicación más antiguos y efectivos, la carta personal. El presidente envía una carta personal impresa en papel de alta calidad en un sobre de tamaño comercial (18,5 cm × 26,5 cm aprox.) a los clientes más importantes del hotel. Como incentivo añadido para que el cliente regrese se adjunta un bono de 100 euros en servicios del hotel. Este método de comunicación de eficacia probada sigue siendo efectivo en la era del fax, el e-mail y las grandes autopistas de la información.

Una adaptación de esta técnica fue empleada por el nuevo director general del Hotel Palace de Pekín Meter L. J. Finamore. El director había sido trasladado desde otro establecimiento de la empresa en Hong Kong y envió su tarjeta de visita junto a una espectacular tarjeta de saludo amarilla y roja que decía «Guarda esta tarjeta, nos vemos en el Hotel Palace, Pekín». Los miembros de la dirección de un hotel se encuentran con miles de huéspedes, visitantes de paso y otros clientes a lo largo del año. En muchas ocasiones, especialmente en Asia, se intercambian tarjetas. La colección de tarjetas debe servir de base de datos personal para el director, que puede usarlas para mantenerse en contacto con los clientes y con clientes potenciales. Las personas de visita en Pekín, especialmente los que llegan por primera vez, agradecerán la oportunidad de ser huéspedes de un hotel dirigido por un «viejo amigo».

Canales de comunicación no personales

Los canales de comunicación no personales son aquellos medios que permiten la transmisión de mensajes sin contacto personal o retroalimentación. Estos canales incluyen los medios, los ambientes y los acontecimientos. Los **medios** de comunicación de masas incluyen los medios escritos (periódicos, revistas y correo directo), los medios audiovisuales (radio y televisión) y los medios externos (vallas, señales y carteles). Los **ambientes** son entornos especialmente diseñados que crean o refuerzan la disposición del comprador a realizar la compra. En el recibidor de un hotel de cinco estrellas encontramos arreglos florales, obras de arte originales y mobiliario lujoso que refuerza la percepción del comprador de que el hotel es un hotel de cinco estrellas. Los **acontecimientos** son eventos creados para comunicar mensajes a públicos objetivo. Los departamentos de relaciones públicas preparan conferencias, grandes inauguraciones, recorridos turísticos y otros acontecimientos para comunicarse con público concreto.

El Scanticon Princeton (un centro de conferencias) utilizó su vestíbulo como galería de obras de arte originales de miembros de la Princeton Artist Alliance. Esto dio como resultado una excelente publicidad incluyendo un artículo de una página con fotografías y la dirección del Scanticon Princeton en la edición dominical de uno de los periódicos más importantes de Philadelphia.

La comunicación no personal influye sobre los compradores de manera directa. Además, el uso de los medios masivos de comunicación afecta a las actitudes y al comportamiento a través de un proceso de comunicación en dos fases. En este proceso, las comunicaciones fluyen en un primer momento desde la televisión, las revistas y otros medios de masas hacia los líderes de opinión y de ellos a otras capas menos activas de la población. Este proceso en dos fases implica que el efecto de los medios masivos no es tan directo, poderoso y automático como se pensaba en un primer momento. Más bien, los líderes de opinión se encuentran entre los medios masivos y su público. Los líderes de opinión están más expuestos a los medios masivos y transmiten los mensajes a la parte del público que está menos expuesta.

La idea de un proceso en dos fases contradice la idea de que el consumo se ve afectado por la información y opiniones vertidas por personas de clases sociales más altas. Puesto que la gente se relaciona más con personas de su misma clase social, adquieren modas y opiniones de líderes de opinión de su misma clase social. El concepto de un proceso en dos fases también sugiere que los comunicadores de masas deben dirigir sus mensajes directamente a los líderes de opinión, dejando que ellos lleven el mensaje a los demás.

El restaurante del Hotel Sheraton Convention en Lakewood, Colorado, ofreció un extraño y nuevo mensaje a un segmento del mercado potencialmente importante. Un gran cartel a la entrada del restaurante

Grandes titulares del marketing 14.1

Gracias: una excelente comunicación personal

Una de las palabras con más fuerza en cualquier idioma es Gracias. Por ello, Jennifer Smith, directora de ventas del West Airport Comfort Inn & Sleep Inn de Indianápolis, Indiana, decidió iniciar un programa especial de agradecimiento a sus huéspedes.

Los objetivos de Jennifer eran los de aumentar la cifra de negocios y hacer que los huéspedes supieran que el hotel apreciaba que se hospedaran en él y que quería que volvieran. Pensó que una nota escrita a mano sería apreciada en este mundo de alta tecnología, e-mail, Internet y comunicaciones mediante buzones de voz.

Los nombres y las direcciones se obtuvieron de las tarjetas de visita que los huéspedes habían depositado en una urna para participar en un sorteo. Tras la celebración del sorteo, cualquiera de los tres recepcionistas se dedica a escribir notas de agradecimiento durante periodos de poca actividad en recepción. A cada recepcionista se le dan tarjetas de visita personalizadas, que se incluyen en cada una de las notas escritas a mano.

El programa «Gracias» comenzó en mayo de 2000. Desde entonces, Jennifer ha hablado con muchos huéspedes sorprendidos de que el hotel se tomara la molestia de escribirles una nota personal. Un cliente mencionó que le gustó mucho recibir la tarjeta de visita de uno de los recepcionistas en vez de la del director general o el encargado de ventas. Ya que son los recepcionistas los que efectúan normalmente las reservas, a los clientes les gusta tener el nombre de alguien por quien preguntar cuando llamen para futuras reservas.

Jennifer comentó: «Estas notas de agradecimiento ayudan a crear cierta relación entre los recepcionistas y los huéspedes incluso si el cliente sólo ha estado una vez anteriormente. Creo que las notas transmiten a nuestros clientes que el personal del hotel se preocupa por ellos como personas y no les ve de manera distante o como un simple trabajador en viaje de negocios. Tengo pensado continuar con este programa indefinidamente».

te decía: «Desayuno especial para huéspedes, 3 euros; 5 euros para las personas que no se alojan en el hotel». Cuando se le preguntó a la recepcionista a qué se debía la diferencia de precio, la respuesta fue que «es una táctica de marketing para animar a los huéspedes a almorzar aquí».

El hotel está situado en Union Avenue, una concurrida calle de cuatro carriles, en medio de complejos de oficinas. Denny's, el restaurante más cercano en el que se puede desayunar en una mesa, está situado al otro lado de la calle. Es muy improbable que los huéspedes conduzcan o caminen hasta allí, cruzando cuatro transitados carriles de tráfico, si el precio del desayuno en el hotel es razonable; pero puede que inviten a desayunar en el hotel a empresarios asociados de la localidad con los que concertaron una reunión de negocios y vivir una situación violenta. Hay que pensar seriamente en los mensajes que van a ser vistos o escuchados por los clientes potenciales. Es muy fácil ofender de verdad a los clientes y puede ser muy difícil crear mensajes que sean positivos y eficaces.

La elección de los emisores del mensaje

El impacto del mensaje en la audiencia se va a ver afectado también por cómo ésta percibe al emisor. Los mensajes enviados a través de fuentes creíbles resultan convincentes. Por ejemplo, las empresas farmacéuticas prefieren que sean médicos quienes hablen de sus productos. La ciudad de Memphis seleccionó en su campaña de promoción a gente importante para hablar de la ciudad como lugar de congresos y reuniones. Se difundió un vídeo en el que programadores de congresos, tour operadores y directores de asociaciones reforzaban la imagen de Memphis como un lugar excelente para las convenciones.

La utilización de un campo de golf por golfistas profesionales y personajes famosos es una manera de conseguir una comunicación positiva con los golfistas aficionados. Como aspecto interesante cabe mencionar que la promoción del esquí alpino es más efectiva si en ella aparecen personajes famosos, como estrellas de Hollywood, que si aparecen miembros del equipo nacional de esquí.

¿Qué factores dan credibilidad a una fuente? Los tres factores que más a menudo se tienen en cuenta son la veteranía, la fiabilidad y la capacidad para gustar. La veteranía la constituye el grado de experiencia

y autoridad que el comunicador tiene para apoyar el producto. Médicos, científicos y profesores la poseen en sus campos. La fiabilidad está relacionada con la objetividad y la honestidad que la fuente pretende mostrar. Los amigos, por ejemplo, generan más confianza que los vendedores. La capacidad para gustar consiste en lo atractiva que una fuente resulta para la audiencia. El público prefiere como emisores aquellas personas que tienen humor, que son abiertas y naturales. No debe sorprender que el emisor más convincente sea una persona que transmita los tres valores: veteranía, fiabilidad y capacidad para gustar.

La evaluación de los resultados de la comunicación

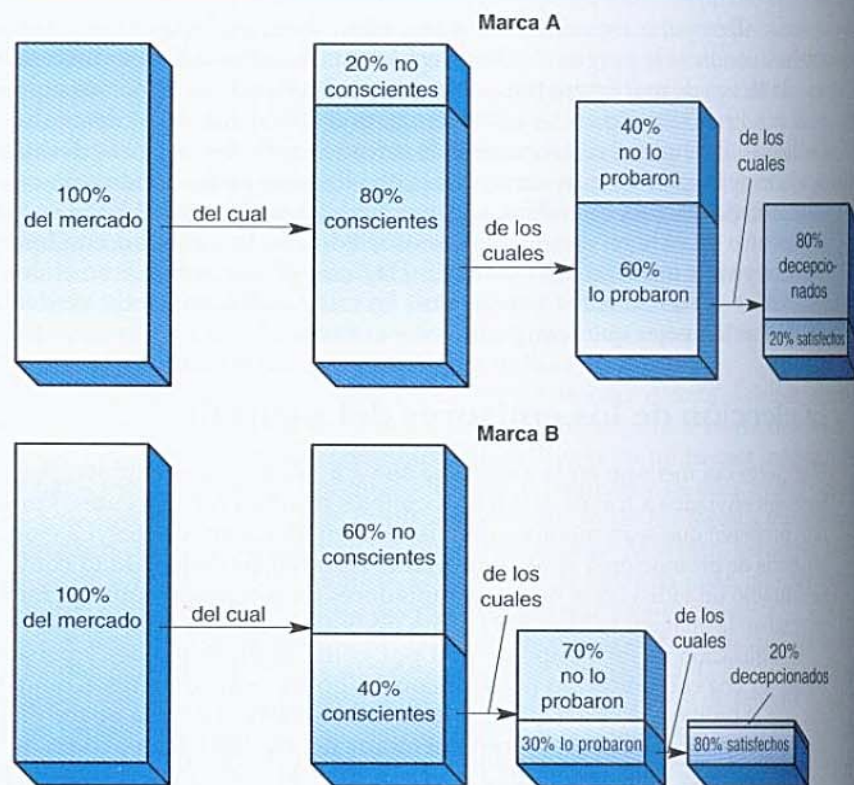
Tras enviar el mensaje, el comunicador debe evaluar el efecto en los receptores a quienes va dirigido. Esto conlleva preguntarles si recuerdan el mensaje, cuántas veces lo vieron, de qué aspectos se acuerdan con más facilidad, qué les hizo sentir el mensaje y su actitud presente y pasada hacia el producto y hacia la empresa. Al comunicador le va a interesar evaluar también el comportamiento resultante tras la recepción del mensaje: cuánta gente compró el producto, si habló a otros del producto o si visitó el establecimiento.

Holiday Inns lanzó una serie de anuncios sobre un personaje llamado Mark, un holgazán de 37 años que aún vivía en casa de sus padres. Mark pedía a sus padres servicios que Holiday Inns ofrece habitualmente y la respuesta de su madre era: «¿quééé? ¿Es que te crees que estás en un hotel de Holiday Inns?». Por ejemplo, cuando sus padres le pedían el dinero del alquiler, él les respondía que los niños deberían alojarse gratis y su madre le gritaba; «¿quééé? ¿Es que te crees que estás en un hotel de Holiday Inns?». Estos anuncios, aparte de incorporar el sentido del humor, también tenían como finalidad incrementar el número de clientes de los Holiday Inns. La empresa quería resultados, así que preguntó a la audiencia si recordaba el anuncio y reconocía la marca, y también evaluó los ingresos por habitación disponible antes y después de la campaña. Los resultados mejoraron en todas las secciones⁸.

La Figura 14.2 muestra un ejemplo de evaluación de respuesta. Si echamos un vistazo a la marca hotelera A vemos que un 80 por ciento del mercado total percibió el mensaje, del cual un 20 por ciento probó los servicios de la empresa pero sólo otro 20 por ciento de este número los probó y se quedó satisfecho.

FIGURA 14.2

Evaluación de respuesta de dos marcas.



Estos resultados sugieren que aunque la comunicación fue excelente y creó conciencia del producto en el mercado, éste no resultó satisfactorio para aquellos que lo probaron. La empresa debería pues, mejorar el producto a la vez que continuar con su eficaz campaña. Respecto a la marca hotelera B, la situación era diferente: Sólo un 40 por ciento del mercado total se apercebía de la existencia del producto, del cual sólo un 10 por ciento lo probó, y de éste un 80 por ciento que lo había probado quedó satisfecho. En este caso sería preciso reforzar la comunicación para sacar partido de la capacidad de satisfacción que la empresa tiene con su producto.

FIJACIÓN DEL PRESUPUESTO TOTAL PARA LA COMUNICACIÓN DE MARKETING

Una de las decisiones más difíciles a la que las empresas se enfrentan en marketing es cuánto presupuesto emplear en la promoción de un producto. John Wannamaker, el jefe de departamento de un establecimiento dijo una vez que era consciente de que la mitad de la publicidad se malgastaba pero no sabía qué mitad era la buena. «Me gasto 2 millones de euros en publicidad y todavía no sé si me estoy gastando la mitad de lo que debiera o debería gastarme el doble».

No se requieren grandes presupuestos para una publicidad bien planificada y bien dirigida. Pam Felix, la propietaria del restaurante California Tortilla en Bethesda, Maryland afirma «Como compañía independiente no dispongo de un gran presupuesto». Felix utiliza el humor como recurso básico en sus promociones. Su mejor herramienta para la comunicación es una circular llamada *Taco Talk*. Un ejemplo de sus satisfactorias campañas era *Jungle Noise Day* (el día del grito de la selva). Todo el que entraba y emitía un grito como el de Tarzán conseguía patatas y salsa gratis. Dado que hay problemas para aparcar en Bethesda y la gente suele usar los parkings, Felix invita a un taco a todos los que presenten su ticket de parking para compensar la molestia derivada de sacar el ticket. Utiliza estas inusitadas promociones para crear un ambiente simpático y también para dar algo a cambio a sus clientes⁹.

¿Cómo determinan las empresas los presupuestos de sus promociones? Existen cuatro métodos para decidir el presupuesto total empleado en publicidad: (1) El método de los recursos disponibles, (2) el método del porcentaje de ventas, (3) el método de la paridad competitiva y (4) el método de los objetivos y tareas¹⁰.

El método de los recursos disponibles

Muchas empresas utilizan este método: establecen un presupuesto para publicidad en función de lo que estiman que la empresa se puede gastar. Un directivo ha explicado en qué consiste: «Es muy simple, primero hablo con el director financiero y le pregunto cuánto podemos gastar este año. Me dice que un millón y medio. Luego cuando el jefe me consulta cuánto deberíamos gastar le digo lo mismo»¹¹.

Desgraciadamente, este método ignora por completo el efecto de la promoción sobre el volumen de ventas. Conduce hacia un presupuesto anual de promoción incierto, lo que complica considerablemente las tareas de planificación comercial a largo plazo. Aunque el método de los recursos disponibles puede llevar a un gasto excesivo en publicidad, más frecuentemente ocurre lo contrario y el gasto es menor de lo debido.

El método del porcentaje de ventas

Muchas empresas utilizan este método basado en aplicar un tanto por ciento de las ventas reales previstas para el presupuesto para publicidad, o en establecer un porcentaje para el presupuesto sobre el precio de venta. Algunas firmas lo emplean porque resulta fácil. Por ejemplo, algunos hosteleros saben que el gasto medio en la promoción de un restaurante es de un 4 por ciento, de manera que establecen el presupuesto en tal cantidad.

Este método tiene varias ventajas. Primero, su utilización garantiza la variación del presupuesto en función de lo que la empresa pueda gastar. También ayuda a los directivos a reflexionar sobre la relación entre el gasto en promoción, el precio de venta y los beneficios por unidad de producto. Para terminar, se supone que crea una estabilidad competitiva porque toda la competencia tiende a emplear el mismo porcentaje de sus ventas en la promoción.

Sin embargo, aunque se le atribuyan tales ventajas, este método tiene poca justificación. Considera de manera muy poco acertada, que las ventas son la causa de la promoción y no el resultado. El presupuesto se basa en la disponibilidad de fondos y no en las oportunidades. Puede impedir un incremento en el gasto, lo que a veces es necesario para dar un giro a la tendencia de las ventas y evitar que caigan. Puesto que el presupuesto varía de año en año, hace imposible una planificación del mismo a largo plazo. Finalmente, este método no aporta una base sobre la que poder decidir un porcentaje concreto, excepto por acciones pasadas o por lo que los competidores estén haciendo.

El método de la paridad competitiva

Otras empresas utilizan este método, estableciendo sus presupuestos para hacerlos coincidir con los de sus competidores. Observan la publicidad de sus competidores o se hacen con los presupuestos de gastos en promoción por medio de publicaciones o asociaciones empresariales y después deciden sus presupuestos basándose en la media de la industria. Por ejemplo, los gastos destinados a publicidad de las empresas medias hoteleras son de un 5 por ciento. Sin embargo, los hoteles que ofrecen servicios limitados emplean un 2 por ciento de sus ventas y del presupuesto para marketing¹².

Existen dos argumentos a favor de este método. Primero, los presupuestos de los competidores representan el conocimiento colectivo de la industria. Segundo, gastarse la misma cantidad que los competidores ayuda a evitar guerras de promoción. Desgraciadamente, ninguno de estos argumentos es válido. No existen evidencias para creer que los competidores tienen una idea mejor de la cantidad a emplear en promoción. Las empresas difieren entre ellas enormemente y cada una presenta unas necesidades de promoción distintas. Lo que es más, no se encuentra evidencia que indique que los presupuestos basados en el método de la paridad competitiva eviten las guerras de promoción.

El método de los objetivos y tareas

Éste es el método más lógico para decidir un presupuesto. Con él es posible elaborar un presupuesto de promoción (1) delimitando unos objetivos específicos, (2) determinando unas tareas que deben cumplirse para la consecución de dichos objetivos y (3) realizando una estimación de los costes derivados del cumplimiento de tales tareas. La suma de estos costes constituye el presupuesto de promoción propuesta.

Este método fuerza a la dirección a explicar con detalle la relación entre el dinero gastado y los resultados promocionales. Es el método más difícil de usar porque determinar qué tareas serán las más apropiadas para conseguir el objetivo es complicado. La dirección debe tener en cuenta estas preguntas aunque no sean fáciles de responder. Con este método la empresa establece su presupuesto basándose exactamente en lo que quiere conseguir.

DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN DE UN PLAN INTEGRADO DE COMUNICACIÓN DE MARKETING

La empresa ahora debe distribuir el total del presupuesto de promoción entre las herramientas promocionales más importantes: publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas. Debe aclarar todos los ingredientes para que resulte un mix promocional coordinado que sea capaz de conseguir los objetivos en publicidad y marketing. Las empresas, aun perteneciendo a una misma industria, son muy distintas entre sí en lo que a combinaciones promocionales se refiere, de manera que pueden alcanzar un determinado nivel de ventas usando múltiples combinaciones de publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas.

Las empresas están investigando continuamente nuevas formas para mejorar sus promociones, cambiando una herramienta promocional por otra que creen que tendrá el mismo efecto con un coste más bajo. Muchas son las que han sustituido una parte de su fuerza de ventas por la venta telefónica o el correo directo. Otras han aumentado su promoción de ventas en relación con lo gastado en publicidad para obtener ventas inmediatas.

Diseñar el mix promocional es incluso más complejo cuando una herramienta debe apoyar a otra. Cuando McDonald's decide emplear un millón de euros en ofertas impactantes en sus puntos de venta (una promoción de ventas) también debe tener en cuenta los gastos derivados de la publicidad necesaria para informar al público de su oferta. Existen muchos factores que influyen en la elección final de las herramientas promocionales.

La naturaleza de las herramientas promocionales

Cada campaña (publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas) posee un coste y unas características únicas que deben tenerse en cuenta para seleccionar las herramientas correctamente.

Publicidad

Dadas las múltiples formas y usos de la publicidad, generalizar acerca de sus características únicas como parte del mix promocional resulta difícil; sin embargo, se pueden relacionar algunas. La naturaleza intrínseca de la publicidad sugiere que el producto anunciado cumple con los estándares y es legítimo. Puesto que mucha gente ve los anuncios del producto, los compradores saben que adquirir el producto se aceptará y entenderá públicamente. La publicidad también permite al vendedor repetir un mensaje muchas veces. La publicidad a gran escala dice algo positivo sobre la importancia del vendedor, su popularidad y su éxito.

También puede utilizarse para crear una imagen del producto a largo plazo (como los anuncios de McDonald's) y estimular las ventas inmediatas (como cuando las agencias de viajes anuncian una promoción en Valencia para asistir a Las Fallas, o en Pamplona para los San Fermín). Puede alcanzar a grandes cantidades de gente que se encuentran geográficamente dispersas con un bajo coste por anuncio.

Pero la publicidad también tiene carencias; aunque alcanza a mucha gente con mucha rapidez, es impersonal y no resulta tan persuasiva como un vendedor. La comunicación con la audiencia en publicidad es unidireccional, ya que ésta no tiene por qué prestar atención o responder. Además, la publicidad puede resultar muy cara, aunque existen formas más económicas, como la publicidad en radio o periódicos. Sin embargo, hay otras, como la publicidad en televisión, que requieren presupuestos muy altos.

Uno de los desafíos más importantes al que se enfrentan los especialistas en marketing turístico es la creación de un inmediato reconocimiento de su marca para asegurar que se incluye dentro del abanico de opciones de alojamiento contempladas por los viajeros. El conjunto de preferencias, junto al impacto relativo de la publicidad y el destino turístico inmediatamente anterior, fueron investigadas en un estudio realizado con viajeros asiduos. Se descubrió que las cadenas cuyo nombre llevaba presente mucho tiempo en la mente del viajero, a menudo triunfan en el mercado de viajes. El viajero no recordaba el nombre de la cadena, si había estado allí antes pero no había visto el anuncio, y tampoco si veía el anuncio sin haber estado antes. El efecto combinado de la publicidad con una estancia previa constituían una importante influencia en la selección de la marca¹³.

Venta personal

Constituye la herramienta más efectiva en determinadas fases del proceso de compra, especialmente en lo que se refiere a la formación de preferencias de compra. Comparada con la publicidad, la venta personal posee varias cualidades únicas. Conlleva interacción personal entre dos o más personas, permitiendo que cada uno observe las necesidades y características del otro y reaccione rápidamente. También permite que surjan todo tipo de relaciones, desde la relación profesional, estrictamente comercial, a una buena amistad entre el comprador y el vendedor. El vendedor eficiente consigue crear un clima de confianza cuando se trata de los intereses del comprador y construir una relación duradera. Finalmente, la venta personal siempre logra que el comprador escuche y responda, aunque sea para decir que no.

Estas características únicas tienen un precio. Conseguir una fuerza de ventas implica un compromiso de la empresa más duradero que el de la publicidad; ésta puede cesar y retomarse continuamente mientras que el tamaño de la fuerza de ventas resulta difícil de modificar. Es la herramienta promocional que más cara le sale a la empresa (una media de 225 euros por visita)¹⁴. Las marcas americanas emplean en venta personal tres veces más que en publicidad.

Promoción de ventas

La promoción de ventas cuenta con un surtido de instrumentos, bonos, concursos, vales de descuento, bonificaciones y otros, que poseen cualidades únicas. Captan la atención del consumidor y ofrecen la información necesaria para hacer que éste compre el producto. Ofrecen también grandes incentivos de compra al contar con elementos económicos o contributivos que aportan un valor adicional a los consumidores y que incitan y premian la respuesta rápida. Si el mensaje de la publicidad es «Compre nuestro producto», el de la promoción de ventas es «Cómpralo ya».

Grandes titulares del marketing 14.2

Southwest Airlines

Fundada hace 27 años en Love Field (Dallas) esta compañía aérea se considera a sí misma como la «línea aérea del amor». Incluso utiliza la palabra «luv» (amor en inglés coloquial) como símbolo en la bolsa de valores de Nueva York. Su mayor muestra de amor la da con sus clientes, bajando los precios de manera alarmante en sus austeros pero formales servicios. En 1992 recibió del Ministerio de Transportes un triple galardón a la puntualidad, al mejor servicio de equipajes y a la mejor atención al cliente. Southwest Airlines quedó primera entre las nueve mayores compañías aéreas del país en satisfacción del cliente y mantuvo su puesto desde el año 1993 hasta 1996.

Los clientes han mostrado su gratitud con la compañía convirtiéndola en la que mayores beneficios ha obtenido de toda la industria. Y es que en una industria plagada de enormes pérdidas (12.800 millones de euros sólo entre 1990 y 1994) esta compañía ha experimentado 25 años seguidos de beneficios. En 1992 cuando la industria perdió 3.000 millones de euros, Southwest ganó 91.000 millones de euros. En los últimos 10 años su recaudación ha crecido el 388 por ciento y sus ingresos netos han sido del 1.490 por ciento. Ha conseguido de manera satisfactoria afrontar determinados retos de varios de los competidores más importantes que han intentado copiar la fórmula de Southwest. En 1998 la revista Fortune reconoció a Southwest como una de las 6 compañías más admiradas. Y todo ello referido a una compañía aérea que es la cuarta parte en tamaño que el líder del sector: American Airlines.

Su éxito se debe a dos factores: una estrategia de marketing superior y unas comunicaciones de marketing sobresalientes. La estrategia de marketing es simple. Southwest conoce su mercado y en ella permanece. Se ha posicionado con firmeza como una compañía de corto recorrido, de servicios austeros y precios bajos. La media de tiempo de sus vuelos es de una hora, su tarifa media de ida asciende a 75 euros. De hecho, sus precios son tan bajos que cuando entra en un nuevo mercado, incrementa el tráfico aéreo total al atraer a clientes que de no ser tan barato viajarían en coche o autobús. Por ejemplo, cuando Southwest comenzó con su línea Louisville-Chicago a un precio de ida de 49 euros (mientras sus competidores tenían una tarifa de 250 euros), el número total de pasajeros por semana entre las dos ciudades pasó de 8.000 a 26.000. A estos beneficios hay que añadir un ingrediente clave de posicionamiento: mucho buen humor. Con su jovial director general Herb Kelleher al mando, la compañía no se toma en serio ni a sí misma. Por ejemplo, cuando una compañía de avia-

ción se enfrentó a Southwest por usar su eslogan, «plane smart» (vuela inteligentemente), Kelleher desafió al director general de la compañía a un combate público a lucha libre y quien ganase se quedaría con el eslogan. Aunque se desanimó rápidamente a Kelleher, el suceso acontecimiento se hizo eco en los medios de comunicación, convirtiéndose en una anécdota nacional y haciendo una cantidad ingente de publicidad de la compañía la cual finalmente continuó usando el eslogan.

En otro caso, Northwest Airlines lanzó anuncios proclamándose la número uno en satisfacción al cliente de las ocho mayores compañías aéreas. Southwest, que en aquel momento ocupaba el primer lugar entre las nueve mayores compañías, respondió a su estilo, elaborando unos anuncios impresos que contundentemente anunciaban: «Tras una larga deliberación al más alto nivel y extensas consultas con nuestros colegas del departamento jurídico en lo referente al asunto de que Northwest Airlines se proclame número uno en satisfacción al cliente, hemos llegado a la conclusión oficial y corporativa de que ¡son unos mentirosos! ¡y les va a crecer la nariz!».

Como estas anécdotas muestran, Southwest no tiene ningún problema para comunicarse con los consumidores de un modo tan recordable, pero aparte de estos casos especiales, la compañía cuenta con un sistema de comunicaciones de marketing cuidadosamente coordinado, incluyendo desde publicidad en los medios, eventos especiales y relaciones públicas, hasta la venta personal.

Entrar en el mercado de una nueva ciudad constituye el mayor reto para la comunicación. Por ejemplo, cuando Southwest se implantó en Baltimore en 1933, los comedores de la costa este de EE.UU. apenas conocían la compañía. La campaña de Baltimore comenzó con relaciones públicas y eventos locales. El director de la agencia de publicidad de la compañía afirma que «los siempre empiezan por el lado de las relaciones públicas y después incorporan las relaciones con el gobierno local, eventos en la ciudad, anuncios del servicio, eventos especiales y publicidad y promoción, de manera que cuando Southwest por fin llega al mercado, ya forma parte de la comunidad».

Cinco semanas antes del primer vuelo, Kelleher y el gobernador de Maryland mantuvieron una rueda de prensa para anunciar la entrada de Southwest en Baltimore. El gobernador entregó a Kelleher una cesta de productos típicos de Maryland y Kelleher a su vez le entregó un «lavavajillas a modo de «protección contra elevadas tarifas aéreas» para la gente de Baltimore. Lo siguiente fue una rebaja especial en la tarifa de Baltimore a Cleveland. El precio de los euros costaba el billete para que los niños volasen

Cleveland por un día para visitar la selva tropical del zoo de Cleveland. Este acontecimiento apareció en todos los medios de comunicación de Baltimore y Cleveland.

Una semana más tarde los empleados de la compañía tomaron las calles de Baltimore colocándose en cada esquina y repartiendo folletos de publicidad con el eslogan «Just plane smart» (algo así como «vuela inteligente-mente»). Al mismo tiempo, se enviaba por correo una promoción especial de vuelos a los viajeros frecuentes de la zona de Baltimore instándoles a unirse a su programa de viajeros frecuentes con interesantes bonificaciones. Las relaciones públicas y los eventos locales prepararon el terreno. El siguiente paso fue el lanzamiento de anuncios publicitarios, en prensa y en las calles de la ciudad que decían «hola Baltimore, adiós a las tarifas elevadas». La campaña de comunicación integral gozó de un éxito notable. En total, 90.000 pasajeros de Baltimore adquirieron sus billetes antes de que comenzase el servicio, un record para la compañía en la reserva por anticipado.

Cuando el furor inicial pasó, Southwest abrió una oficina de marketing para continuar con publicidad local, promociones y eventos locales con el fin de que se tratase a los viajeros de Baltimore de manera personal y especial por parte de la encantadora plantilla de empleados de Southwest.

Estos trabajadores a menudo se saltan los cánones de comportamiento para divertir, sorprender y de alguna manera entretener a los pasajeros. Cuando se producen retrasos en los vuelos, el personal de embarque ofrece un aperitivo al pasajero con el agujero más grande en sus galletines. Se sabe que el personal de a bordo se esconden

de en los contenedores de equipaje para después aparecer de repente cuando los pasajeros comienzan a embarcar. Los pasajeros más veteranos saben que si prestan atención a la megafonía, siempre oirán alguna broma: «Buenos días y caballeros. Los que deseen fumar, por favor diríjense hacia la sala instalada en el ala donde además podrán disfrutar de la película *Lo que el viento se llevó*. En ese mismo vuelo, una azafata anunció más tarde lo siguiente: «Por favor lleven todas las tazas al pasillo central para que podamos fregarlas y usarlas para el siguiente grupo de pasajeros».

Southwest debe una gran parte de su éxito a su política de formalidad, austeridad en los servicios y precios bajos pero el éxito también depende de su habilidad para combinar con atino las herramientas promocionales (publicidad, venta personal y marketing directo) en un programa de comunicaciones y marketing que cuenta la historia de la compañía.

Fuentes: Extracto de Kennet Labich, «Is Herb Kelleher America's best CEO?» *Fortune*, 2 de mayo de 1994, pp. 44-52. Otra información de Charles Butler, «General Excellence: Southwest Airlines», *Sales and Marketing Management* (agosto de 1993): 38; Jennifer Lawrence, «Integrated Mix Makes Expansion Fly», *Advertising Age*, 8 de noviembre de 1993, pp. S10, S12; Jackie y Kevin Feidberg, «Is This Company Completely Nuts?» *Executive Excellence* (septiembre de 1996): 20; Wendy Zellner, «Southwest's Love fest at Love Field», *Business Week*, 28 de abril de 1997, p. 12E4; Thomas A. Stewart, «American's Most Admired Companies», *Fortune*, 2 de marzo de 1998, pp. 70-73; Stephanie Gruner, «Have Fun, Make Money», *INC* (mayo de 1998): 123; y Chad Kaydo, «Riding High», *Sales and Marketing Management* (julio de 1998): 64-69. Más información sobre Southwest Airlines en www.southwest.com.

Las empresas usan esta herramienta para conseguir una respuesta mayor y más rápida. Puede utilizarse tanto para aumentar considerablemente la oferta de un producto como para recuperar ventas que han caído. Sin embargo, sus efectos son de corta duración y no sirven para construir una preferencia de marca a largo plazo.

Relaciones públicas

Ofrece varias ventajas. Una de ellas es la credibilidad. Sucesos que son noticia, espectáculos, y acontecimientos parecen más reales y creíbles para los lectores que los anuncios publicitarios. Las relaciones públicas pueden alcanzar muchos más clientes potenciales que los vendedores o la publicidad. El mensaje llega a los compradores en forma de noticia y no como un mensaje planeado para la venta. Como ocurre en publicidad, las relaciones públicas pueden mejorar la imagen de una empresa o un producto.

Un elemento relativamente nuevo añadido al mix promocional es el **publirreportaje**, que es un híbrido entre la publicidad y las relaciones públicas. Las empresas insertan historias muy interesantes en televisión durante las franjas de baja audiencia, como a primera hora de la mañana, que contienen la suficiente

información como para mantener la atención del telespectador, combinadas con un acercamiento suave al producto o a la publicidad de la marca.

En el campo de la hostelería se tiende a desestimar el uso de las relaciones públicas o utilizarlas como elemento adicional a pesar de que, si se planifica bien, esta herramienta junto con algún otro elemento del mix promocional, puede resultar muy eficaz y económica.

Factores a tener en cuenta para la selección del mix promocional

Las empresas consideran muchos factores antes de decidir el mix promocional más acertado entre los cuales están: el tipo de producto y de mercado, la estrategia de «atracción» o de «empuje», el nivel de predisposición del comprador y la fase del producto en su ciclo de vida.

El tipo de producto y de mercado

La importancia de las diferentes herramientas promocionales varía según los consumidores y los mercados. Cuando las empresas de hostelería tratan de vender en el mercado de consumo, emplean más dinero en publicidad y en promoción de ventas que en la venta personal; sin embargo, las que centran su mercado en organizaciones mayoristas apuestan más por la venta personal. En general, la venta personal se usa de manera más extensa con productos caros y cuya compra comporta el riesgo de equivocarse y en mercados que cuentan con un número menor de grandes compradores. La promoción de una convención o un congreso se hace por encargo de la empresa que lo organiza. Se necesita un vendedor muy cualificado para diseñar un paquete que satisfaga a los clientes por un precio razonable y que haga que la empresa obtenga buenos ingresos.

Las estrategias de «empuje» y «atracción»

La decisión de la elección de la estrategia de empuje o atracción de una empresa va a afectar enormemente al mix promocional. Ambas estrategias se comparan en la Figura 14.3. Una estrategia de empuje implica que se «empuje» el producto por los canales de distribución hasta los consumidores finales. El fabricante

FIGURA 14.3

Las estrategias promocionales de «empuje» y «atracción».



dirige sus actividades de marketing (principalmente venta personal y promoción a los intermediarios) hacia miembros del canal para inducirles a solicitar el producto y promocionarlo hasta que llegue a los consumidores finales. Por ejemplo, Dollar Rent-A-Car ofreció a sus agentes de viajes un 15 por ciento de comisión en lugar de un 10 por ciento para convencerles de que pidiesen para sus clientes esta marca. Los Continental Plaza Hotels and Resorts desarrollaron una promoción en la que ofrecían a los agentes de viajes 10 euros extra aparte de su comisión habitual por reservas. Una estrategia de empuje ofrece un incentivo a los miembros del canal para que éstos promocionen el producto a sus clientes o lo impulsen a través de los canales de distribución.

El uso de la estrategia de atracción hace que la empresa dirija sus actividades de marketing (primordialmente publicidad y promoción a los consumidores) hacia el consumidor final para instarle a comprar el producto. Por ejemplo, Sheraton puso un anuncio en el periódico de Phoenix, Arizona, referente a sus establecimientos en Hawai. Se informó a los lectores interesados de que podían llamar a su agencia de viajes. Si la estrategia resultase efectiva, los consumidores adquirirían el producto por medio de los miembros del canal de distribución, quienes a su vez lo pedirían a los productores. Así pues, en la estrategia de atracción es la demanda por parte de los consumidores la que atrae o tira del producto a través de los canales de distribución.

La predisposición del comprador

Las herramientas promocionales presentan variaciones en sus efectos dependiendo de las diferentes fases por las que pasa la predisposición del consumidor hacia la compra. La publicidad junto con las relaciones públicas juegan un papel muy importante en las fases de toma de consciencia y conocimiento del producto, mayor incluso que las «frías» llamadas de los vendedores de telemarketing. Caer bien al cliente, sus preferencias y convicciones son los aspectos que se ven más afectados por la venta personal, seguida de cerca por la publicidad. Finalmente el cierre de una venta se consigue principalmente con visitas y promoción de ventas exclusivamente. La venta personal, dado su alto coste, debería centrarse en las últimas fases del proceso de compra del cliente.

Fase del ciclo de vida del producto

Los efectos de las diferentes herramientas promocionales también varían según las fases que atraviesa el producto en su ciclo de vida. En la fase introductoria, la publicidad y las relaciones públicas son eficaces para crear consciencia del producto y la promoción de ventas resulta útil en las primeras pruebas del producto. La venta personal debe usarse para que el mercado impulse el producto a la fase de expansión; la publicidad y las relaciones públicas continúan siendo efectivas mientras la promoción puede reducirse, porque aquí se necesitan ya pocos incentivos. En la fase de madurez, la promoción de ventas vuelve a cobrar importancia en relación con la publicidad. Los compradores ahora conocen las marcas y la publicidad sólo es necesaria para recordarles la existencia del producto. En la fase de declive, la publicidad se mantiene como elemento recordatorio, las relaciones públicas dejan a un lado y apenas es necesario que los vendedores sigan prestando atención al producto. La promoción de ventas, sin embargo, debe continuar con firmeza¹⁵.

LA GESTIÓN DEL PROCESO INTEGRAL DE COMUNICACIONES DE MARKETING

Muchas empresas siguen confiando solamente en una o dos herramientas de comunicación para conseguir sus objetivos. Esta práctica persiste a pesar de la fragmentación de los grandes mercados en una multitud de minimercados, cada uno de los cuales requiere un enfoque propio; de la proliferación de nuevos medios de comunicación; y de la creciente sofisticación de los consumidores. El amplio abanico de herramientas de comunicación, mensajes y audiencias convierte en imperativo que las empresas se muevan hacia *las comunicaciones de marketing combinadas* (IMC en sus siglas inglesas). Como define la Asociación Americana de Agencias de Publicidad, se trata de «un concepto perteneciente a la planificación de la comunicación en Marketing que reconoce el valor añadido de un plan exhaustivo que evalúa los roles estratégicos de las diferentes disciplinas de la comunicación, por ejemplo la publicidad general, la res-

puesta directa, la promoción de ventas y las relaciones públicas, combinando todas estas disciplinas para obtener claridad, consistencia y el máximo impacto posible de la comunicación a través de la integración completa de mensajes discretos».

Un estudio realizado entre miembros directivos y altos ejecutivos de marketing en grandes empresas indicó que en torno al 70 por ciento de ellos se mostraban de acuerdo con el concepto de comunicaciones de marketing combinadas. Varias empresas grandes de publicidad —Ogilvy & Mather, Young & Rubicam, Saatchi & Saatchi— adquirieron importantes agencias especializadas en la promoción de ventas, las relaciones públicas y marketing directo para reunificar su oferta. Pero para su gran decepción, la mayoría de los clientes no compran el programa combinado de comunicaciones de marketing, sino que prefieren recurrir por sí mismas a agencias especializadas en cada tarea.

¿Por qué esta resistencia? Las grandes empresas emplean a personal especializado en comunicaciones para trabajar con sus gestores de marca. Cada uno de ellos conoce poco las herramientas de comunicación utilizadas por los otros. Es más, estos especialistas tienen normalmente preferencias entre las agencias externas y se oponen a trabajar para una superagencia. Afirman que la empresa debería elegir la mejor agencia especializada para cada propósito y no agencias de segunda sólo porque pertenezcan a una superagencia. Creen que la agencia publicitaria conseguirá que se emplee la mayor parte del dinero del publicista en el presupuesto para publicidad.

No obstante, comunicaciones de marketing combinadas generan una mayor contundencia en el mensaje y un impacto de ventas mayor. Definen la responsabilidad concreta de unificar la imagen de marca y los mensajes de la empresa por medio de miles de actividades, cosa que antes no existía.

Los partidarios de este sistema lo describen como una manera de contemplar todo el proceso de marketing en lugar de centrarse sólo en las partes.

Tras haber mostrado los pasos a seguir en la planificación y en la comunicación con la audiencia, ahora nos centraremos en cómo la empresa decide el presupuesto total a invertir en promoción y su distribución entre las herramientas promocionales para conformar un mix promocional.

LA PUBLICIDAD

El resto de este capítulo examina la publicidad con mayor detalle: los siguientes capítulos se ocupan de la venta personal y la promoción de ventas. Definimos la publicidad como cualquier forma remunerada e impersonal de presentación y promoción de ideas, productos o servicios por parte de un patrocinador conocido. Las industrias de hostelería y viajes se gastan miles de millones de euros en publicidad. En el año 2000 en EE.UU. los 10 mayores anunciantes en estas industrias fueron¹⁶:

1. McDonald's Corp.	1.273.000.000 euros
2. Tricon Global Restaurants	865.000.000 euros
3. Hilton Hotels Corp.	335.000.000 euros
4. Wendy's International	296.000.000 euros
5. Marriot International	248.000.000 euros
6. UAL Corp. (United Airlines)	214.000.000 euros
7. Darden Restaurants	198.000.000 euros
8. Six Continents PLC	183.000.000 euros
9. Royal Caribbean International	181.000.000 euros
10. AMR Corp. (American Airlines)	167.000.000 euros

Esta lista da muestras sobradas de que la industria de comida rápida en Estados Unidos ha alcanzado la fase de madurez y que las empresas de ese sector pelean por conseguir hacerse un hueco en el mercado. McDonald's, Burger King y Wendy's refuerzan sus campañas e intentan hacerse un sitio en el mercado. Las cadenas de pizzerías siguen usando los descuentos en sus productos mediante vales. Las guerras de marketing como la guerra de la hamburguesa o la de la pizza se luchan con las armas del dinero invertido en la publicidad, produciéndose en mercados maduros donde el crecimiento es lento. Para aumentar las ventas, las empresas deben intentar robarle las ventas a sus competidores.

La publicidad es un buen modo de informar y convencer, no importa que el propósito sea vender por todo el mundo los productos de Hilton International Hotels o conseguir que los habitantes de Kuala Lumpur (capital de Malasia) se vayan de vacaciones a un enclave cercano a la isla de Langkawi. Las empresas tienen diferentes maneras de gestionar la publicidad. El propietario o el encargado de un restaurante

Grandes titulares del marketing 14.3

Cómo funciona una agencia de publicidad

La avenida de Madison resulta un nombre familiar para la mayoría de los americanos. Se trata de una calle de Nueva York donde se encuentran algunas de las agencias de publicidad más importantes. Sin embargo, la mayoría de las agencias de publicidad del país, unas 10.000, se sitúan fuera de Nueva York y prácticamente cada ciudad cuenta con una, al menos con una sucursal pequeña. Algunas de las agencias son enormes, la más grande, Young & Rubicam tiene una facturación anual (esto es, la inversión en publicidad por cuenta de clientes) a nivel internacional, de más de 6.000 millones de euros. Dentsu, una agencia japonesa, es la agencia más grande del mundo, con facturaciones superiores a los 10.000 millones de euros.

Las agencias de publicidad comenzaron a aparecer en la segunda mitad del siglo XIX y las fundaron los vendedores y distribuidores que trabajaban para los medios de comunicación y recibían una comisión por la venta de espacios publicitarios a las diferentes empresas. Más adelante, estos vendedores empezaron a ayudar a los clientes a elaborar los anuncios hasta que al final crearon sus propias agencias y se fueron apartando de los medios de comunicación teniendo más contacto con los anunciantes. Las agencias empezaron a ofrecer con mayor frecuencia sus servicios de publicidad y marketing a sus clientes.

Incluso las empresas con sólidos departamentos de publicidad se dirigen a las agencias ya que en éstas trabajan especialistas que a menudo desarrollan mejor las campañas publicitarias que el propio personal de la empresa. Las agencias también ofrecen un punto de vista externo a la hora de resolver los problemas que plantea la empresa, además de contar con la experiencia de haber trabajado en situaciones y con clientes diferentes. Las agencias obtienen ingresos en parte a través de descuentos en los medios de comunicación y a menudo le cuestan muy caro a la empresa anunciante. Debido a que los clientes pueden cambiar de agencia sin mayor compromiso, la mayoría de éstas trabajan mucho para mantener a los mismos. Los clientes de menor envergadura han de pagar unos honorarios ya que no suelen utilizar medios publicitarios que ofrezcan comisiones.

Agencias publicitarias de servicio completo. Las agencias de publicidad tienen normalmente cuatro departamentos: el creativo, en el que se crean y desarrollan los anuncios; el de los medios de comunicación, en el que se seleccionan los medios donde se colocará el anuncio; el de investigación, que estudia las características y necesidades de la audiencia; y el financiero, que se

encarga de las actividades empresariales de la agencia. Los directores de cuentas supervisan a cada cliente. A cada miembro del personal de los departamentos se le asigna trabajo con uno o más clientes.

Las agencias a menudo atraen nuevas ventas según su reputación o su tamaño. Sin embargo, generalmente es el cliente quien invita a unas cuantas agencias a hacer una presentación de su producto para luego elegir la definitiva.

El pago a las agencias se ha hecho tradicionalmente por medio de comisiones y algunos honorarios. Mediante este sistema, la agencia recibe el 15 por ciento del coste del medio a modo de descuento. Supongamos que la agencia compra 60.000 euros del espacio publicitario de una revista para un cliente. La revista cobra a la agencia 51.000 euros (60.000 menos el 15 por ciento) y la agencia cobra al cliente 60.000 euros, quedándose 9.000 euros de comisión. Si el cliente comprase el espacio directamente a la revista, pagaría igualmente 60.000 euros, porque las comisiones sólo se pagan a las agencias de reconocido prestigio.

Tanto los anunciantes como las agencias se han mostrado progresivamente en desacuerdo con este sistema de comisiones. Los anunciantes de mayor envergadura se quejan de que pagan más por los mismos servicios recibidos que los anunciantes de menor envergadura sólo porque ellos trabajan con mayor cantidad de publicidad. También creen que el sistema de comisiones aleja a las agencias de los medios de comunicación de bajo coste o que no ofrecen comisiones y de las campañas publicitarias de corta duración. Las agencias muestran su descontento porque realizan servicios extra para un cliente sin recibir nada a cambio. Como resultado, la tendencia actual es hacia el pago de honorarios o una combinación de honorarios y comisión. Algunos de los grandes anunciantes están asociando compensaciones económicas al resultado de la campaña realizada por la agencia. Actualmente, sólo un 35 por ciento de empresas aún paga a sus agencias basándose únicamente en la comisión.

Otra tendencia es la de arrasar en el negocio de la adquisición de agencias de publicidad. En los últimos años, debido a que ha habido un descenso en el gasto en publicidad, muchas agencias han intentado seguir creciendo por medio de la compra de otras agencias, creando así inmensas sociedades instrumentales. Uno de los mayores «megagrupos», Saatchi & Saatchi PLC está formado por varias de las grandes agencias: Saatchi & Saatchi Compton, Ted Bates Worldwide y otras con facturaciones que combinadas suman más de 15.000 millones de euros. Muchas agencias han buscado su expansión tam-

bién diversificándose en servicios relacionados con el marketing. Este nuevo tipo de «megagrupo» de agencias ofrece una lista completa de servicios de marketing y promoción combinados como las relaciones públicas, el marketing directo y la investigación de marketing.

Agencias publicitarias especializadas. Las industrias de hostelería y viajes a menudo utilizan sus servicios ya que ofrecen una variedad de merchandising como tazas, platos, equipaje y miles de otros artículos empleados en la promoción de ventas y en programas para incentivar a los empleados. En opinión de algunos autores, este tipo de agencias no son sino meros intermediarios de productos.

Las agencias de incentivos son muy importantes para las industrias de hostelería y viajes como proveedoras de clientes. Una vez más, muchos han observado que no se las debería clasificar como agencias de publicidad.

La agencia de folletos publicitarios es también una empresa sobre la que muchos autores opinan que no debería clasificarse como agencia publicitaria. Estas agencias están especializadas en la producción y entrega de folletos relacionados con la industria de los viajes y adquieren y mantienen espacios de exposición en los restaurantes, tiendas de las áreas de servicio, moteles, museos y otros lugares frecuentados por viajeros de las

autopistas. Los encargados de este tipo de locales que dependen de estos viajeros a menudo opinan que el trabajo de estas agencias tiene gran valor.

Agencias para localizaciones especiales. En Nueva Zelanda y Australia se ha desarrollado un nuevo tipo de agencia publicitaria fuertemente especializada. Hay quien piensa que existe cierta intrusión en el trabajo que realizan. La empresa consigue los derechos sobre los espacios interiores de la entrada a sitios públicos y coloca los anuncios en ellos.

Otras agencias publicitarias especializadas han adquirido espacios publicitarios que deberían ser tenidos en cuenta por miembros de las industrias de hostelería y viajes. Entre estos espacios se incluye la publicidad de los aeropuertos, de los campos deportivos, de los transportes públicos y de las paradas y marquesinas de éstos. Dada la amplia diversidad de las empresas de estas industrias seguramente cada medio especializado desempeña un papel útil para alguna empresa.

Fuentes: Véase Walecia Konrad, «A word from the Sponsor or Else», *Business Week* (4 de julio de 1988), p. 66; «Sponsor Leads Top 11 Megagroups», *Advertising Age* (29 de marzo de 1989), R. Craig Endicott, «Ad Age 500 Grows 9.7 por ciento», *Advertising Age* (26 de marzo de 1990) pp. S1-S2.

independiente normalmente es quien realiza la publicidad del restaurante. La mayoría de las cadenas hoteleras le dan la responsabilidad de la publicidad a cada hotel de la cadena, mientras que es la dirección general quien se encarga de ella a nivel nacional e internacional. En algunas empresas es el director de marketing quien se responsabiliza de la tarea. También puede darse el caso de que ciertas empresas cuenten con departamentos de publicidad que fijan el presupuesto, trabajan con una agencia de publicidad externa y se ocupan de la publicidad por correo y de otras actividades de las que la agencia no se encarga. Las grandes empresas utilizan comúnmente una agencia de publicidad externa porque es una opción que ofrece ciertas ventajas.

LAS DECISIONES IMPORTANTES EN PUBLICIDAD

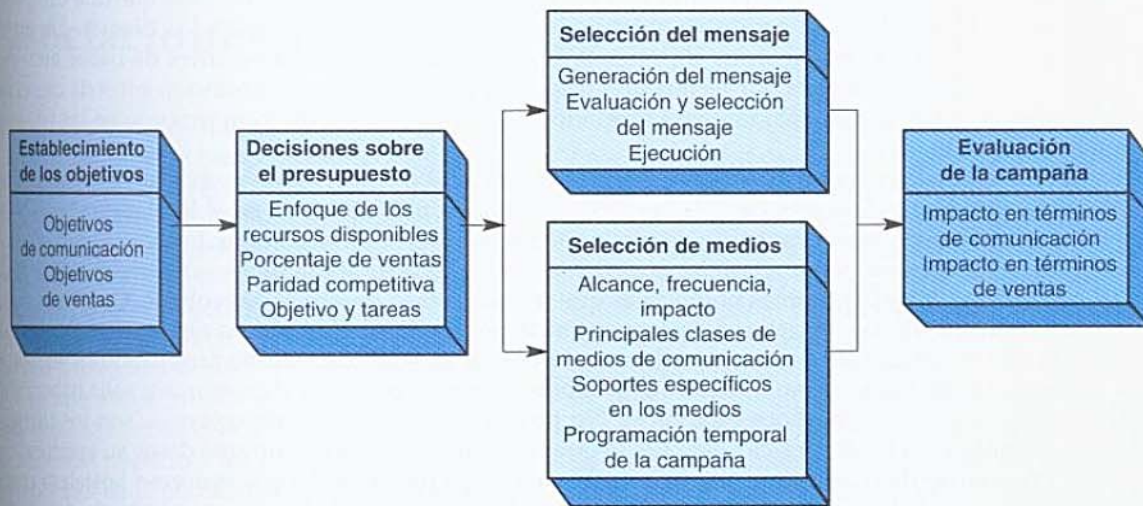
Cinco son las decisiones importantes para desarrollar un programa publicitario que la gerencia de marketing debe tomar. Estas decisiones aparecen reflejadas en la Figura 14.4 y se describen en los siguientes puntos.

Establecimiento de los objetivos

El primer paso en el desarrollo de un programa publicitario es establecer los objetivos que se desean alcanzar. Éstos deberían basarse en la información obtenida del mercado al que va dirigido, el posicionamiento y el marketing mix. Las estrategias de posicionamiento y marketing-mix definen el papel que la publicidad debe desempeñar en el programa global de marketing.

FIGURA 14.4

Las principales decisiones en publicidad.



Un objetivo de la publicidad consiste en cierta tarea específica de comunicación a una audiencia concreta y durante un periodo de tiempo determinado. Los objetivos de la publicidad se pueden clasificar según el cometido perseguido: informar, persuadir o recordar. La **publicidad informativa** se usa de modo intensivo cuando se introduce una categoría nueva de producto y cuando el fin es conseguir antes que nada una demanda. Cuando una compañía aérea abre una ruta nueva, la gestión de marketing a menudo lanza anuncios a página completa para informar al mercado sobre el nuevo servicio. Stouffer Hotels insertó un anuncio de doble página en la revista *Business Travel News* para presentar su nuevo hotel en Atlanta. Iba dirigido a aquellos que planeaban celebrar reuniones de empresa en la ciudad y se les informaba del espacio y de las salas de reunión además de otras características que poseía el hotel. Junior's Deli, un restaurante judío en un barrio de Los Angeles, utiliza campañas de correo directo para hacerse con nuevos clientes. Los nuevos residentes del vecindario reciben un regalo, que es un «lote de supervivencia» de Deli consistente en un trozo de salami, dos porciones de quesos diferentes, una barra de pan de centeno y un postre casero; absolutamente gratis, sin que haya que hacer ninguna compra: eso sí, sólo puede recogerse en el restaurante. Más de 1.000 vecinos se acercan a recibir su lote cada año de manera que este regalo no sólo informa a los clientes potenciales sobre el restaurante, sino que también hace que éstos visiten el restaurante¹⁷.

La **publicidad persuasiva** gana importancia cuando la competencia entre marcas se acentúa y el objetivo de la empresa se convierte en la creación de una demanda selectiva. Algunos anuncios pertenecientes a este tipo de publicidad se han convertido en publicidad comparativa, la que compara una marca directa o indirectamente con una o más marcas. Por ejemplo, Burger King usó publicidad comparativa directa contra McDonald's, mostrando una hamburguesa en una fotografía y dentro de ella el contorno (más pequeño) de una hamburguesa de McDonald's, comparando así ambas. El anuncio decía: «El único al que no le va a gustar nuestra nueva hamburguesa es a McDonald's. La nueva hamburguesa de Burger King a la parrilla tiene un 75 por ciento más de carne que la de McDonald's».

Este tipo de publicidad constituye un asunto polémico. Muchos especialistas en marketing creen que no es apropiada, puesto que obviamente se atrae la atención hacia la competencia en lugar de atraerla estrictamente al producto. Una norma no escrita dice que las marcas de prestigio y los líderes de mercado no deberían nunca usar esta táctica ya que atrae la atención hacia los competidores y provoca que el cliente se cuestione el valor de la marca.

La **publicidad de recuerdo** es importante en los productos veteranos ya que hace que los consumidores sigan teniéndolos en mente. Los anuncios televisivos caros de McDonald's están diseñados para que la gente no se olvide de la marca y no para informar o persuadir. La Old Spaguetti Warehouse, una cadena de restaurantes envía a los clientes tarjetas para agradecerles su influencia en otros clientes. En la tarjeta

aparecen mensajes como «hasta que volvamos a vernos» o «¡no puedo dejar de pensar en ti!». Una nota de agradecimiento escrita a mano por el encargado aparece en todas las tarjetas¹⁸ haciendo que esta tarjeta personalizada fomente el buen nombre del restaurante y la gente no se olvide de su existencia.

La publicidad no es un instrumento adecuado para los malos productos. Para que una campaña tenga ventas a largo plazo, el producto anunciado debe ser satisfactorio para los clientes. Un error que a menudo cometen los propietarios de nuevos restaurantes es anunciarse antes de haber atravesado un periodo de prueba. Ansiosos por recibir una respuesta a su inversión, se anuncian antes de que el personal del restaurante haya sido debidamente formado y el sistema de producción probado en las situaciones de mayor demanda.

Debido a que la mayoría de los consumidores suelen estar deseosos de probar un restaurante nuevo, las campañas publicitarias son normalmente efectivas, lo que provoca colas en el local en las horas punta. Sin embargo, el éxito del restaurante puede acabar pronto si en él se sirve comida de poca calidad, el servicio no es bueno o tiene escaso valor añadido. Los clientes insatisfechos rápidamente pueden difundir la mala fama del restaurante entre los clientes potenciales que se encuentran deseosos de probarlo. Con frecuencia, anunciar un producto poco competitivo acelera su caída por medio de las críticas negativas de la gente. El propietario de un restaurante de Houston que pasó por esta experiencia y acabó arruinando su negocio culpa a los clientes inconstantes de su fracaso; sus palabras textuales eran: «en el restaurante solía haber colas todas las noches de la semana, ahora está vacío. No puedo creer lo poco constantes que son los clientes». La buena comida y un buen servicio: esto fue lo que no se ofreció en el restaurante desde su apertura.

El presidente de marketing, publicidad y relaciones públicas de una empresa hostelera cree que la puesta en marcha de una campaña efectiva de marketing es una de las maneras más rápidas de poner en peligro las actividades de un establecimiento mediocre. Primero se debe estar seguro de que el establecimiento se ajusta a las expectativas que se muestran en el anuncio. Si el servicio no es coherente con lo que el anuncio ofrece, el dinero que se emplee en generar ventas adicionales sólo conseguirá aumentar el número de clientes insatisfechos¹⁹.

Incluso los clientes muy satisfechos necesitan que se les recuerde el producto con frecuencia. Las estaciones de esquí y de buceo tienen el mismo problema. Los visitantes satisfechos no suelen volver porque les gustan estos deportes, su deseo es practicarlos en lugares diferentes. Pueden pasar años antes de que un visitante regrese a la estación donde una vez estuvo; sin embargo, la publicidad de recuerdo puede servir para acortar ese periodo de tiempo.

Fijación del presupuesto para publicidad

Tras establecer los objetivos de la publicidad, las empresas deben decidir el presupuesto para cada producto. El papel de la publicidad es influir en la demanda de un producto. La empresa va a estar dispuesta a gastar la cantidad necesaria para conseguir el objetivo de ventas. Al principio del capítulo se han expuesto cuatro métodos de uso común para establecer el presupuesto promocional. Estos métodos—de los recursos disponibles, el del porcentaje de ventas, el de la paridad competitiva y el basado en objetivos y tareas— también suelen usarse para determinar el presupuesto para publicidad. Sin embargo, el presupuesto publicitario depende de factores específicos que han de considerarse antes de fijarlo.

- **Fase del producto en su ciclo de vida.** Los productos nuevos necesitan normalmente presupuestos mayores para fomentar la conciencia de su existencia y ganarse al cliente. Las marcas veteranas por el contrario requieren presupuestos más bajos, en proporción a las ventas. Por ejemplo, un restaurante informal de barrio puede invertir 2.000 euros en publicidad al mes en su primer año y el año siguiente pasar a 1.000 euros. Al cabo de un año debería haber asentado su clientela. Después de este punto necesita mantener a sus clientes habituales y conseguir nuevos (aunque en menor proporción que el primer año). Se espera que sus clientes habituales hayan difundido la buena fama del restaurante mediante el boca a boca durante el primer año.
- **La competencia y la saturación del mercado.** En un mercado con muchos competidores y un sólido apoyo publicitario, una marca debe anunciarse con frecuencia para hacerse por encima del ruido del mercado.
- **La cuota de mercado.** Las marcas con altas cuotas necesitan normalmente mayores inversiones en publicidad que las marcas con cuotas más bajas, si se aplica el enfoque del porcentaje de ventas. Crear mercado o hacerse un hueco en él requiere presupuestos para publicidad mayores que mantener una cuota de mercado ya establecida. Por ejemplo, McDonald's gasta el 18 por ciento de sus ventas en publicidad.

Grandes titulares del marketing 14.4

Las asociaciones publicitarias

Las empresas hosteleras a menudo pertenecen a organizaciones como cámaras de comercio locales, asociaciones de hoteles/moteles o de restaurantes. Pueden pertenecer también a asociaciones promocionales independientes, como la «Asociación de Hoteles Rurales de Andalucía o la Asociación de Concesionarios de Balnearios y Restaurantes de Playas en Argentina».

Tarde o temprano, el director de un hotel, un restaurante, un bed & breakfast u otra empresa hostelera debe decidir si se une a una asociación y si es así, en qué grado está dispuesto a colaborar. Existe una amplia diversidad de opiniones respecto a los posibles beneficios que se pueden obtener de la publicidad o la promoción si se pertenece a una asociación como la oficina local de turismo correspondiente. Algunas asociaciones distribuyen revistas o periódicos gratis a los visitantes, quienes hacen uso de ellas. Otras asociaciones, sin embargo, ofrecen un apoyo ineficaz.

Hay que recordar que algunos de los fondos que se dan a las asociaciones proceden directamente del presupuesto para publicidad de la empresa. La decisión de unirse y apoyar a una asociación debe basarse en la evaluación de posibles beneficios para la empresa y no ser simplemente una iniciativa voluntarista para apoyar a un grupo desinteresadamente.

El poder de marketing de las cadenas hoteleras constituye una auténtica amenaza para los independientes. Un hotel independiente, por ejemplo, no puede intentar ponerse a la altura de las cadenas hoteleras en lo que a gastos o dinamismo en el fomento de marca se refiere.

Organizaciones como ciertas asociaciones de hoteles existen para poder dar una identidad de grupo a los hoteles integrantes independientes. También ofrecen programas para viajeros habituales, directorios por todo el mundo, programas de promoción para intermediarios como agentes de viaje y reservas centrales. Para algunos de los hoteles integrantes, las reservas centrales que se consiguen en la organización constituyen el 80 por ciento de las reservas directas. Preferred Hotels (una asociación hotelera americana) gasta anualmente más de un millón de euros en publicidad para promocionar a los hoteles de lujo integrantes y otros 3 millones en publicidad cooperativa. Las asociaciones también funcionan para los hoteles baratos, como los Friendship Inns, que cobra a los integrantes unos derechos por habitación de 49 céntimos, de los cuales el 30 por ciento se destina a publicidad.

Fuente: Glenn Withiam, «Unchained Melody: How Independent Hotels Work in Harmony», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 28, n. 2 (agosto 1987): 78-79.

- **La frecuencia de los anuncios.** El presupuesto será mayor si es necesario que se repita a menudo el anuncio para presentar el mensaje de la marca.
- **Diferenciación del producto.** Los productos de una marca que se parecen mucho a los de otra dentro de una misma categoría (pizzas, hoteles de servicio limitado, vuelos) necesitan anunciarse intensivamente para que sobresalgan. Cuando un producto apenas se parece al de la competencia, se puede usar la publicidad para comunicar las diferencias a los consumidores.

Pero, ¿cuál es el verdadero impacto de la publicidad en las compras de los consumidores y en la fidelidad a la marca? En un estudio se descubrió que la publicidad aumentaba las compras entre los consumidores fieles pero era menos efectiva para captar nuevos compradores. El estudio mostró también que no es probable que la publicidad tenga un efecto acumulativo que conduzca a la fidelidad del consumidor. Las características del producto, su presentación y sobre todo el precio tienen un impacto mayor en la respuesta que la publicidad²⁰.

Estos hallazgos no fueron muy bien recibidos por la comunidad publicitaria y varios profesionales atacaron el estudio y su metodología. Consideraban que el estudio medía básicamente el impacto en las ventas a corto plazo, de manera que esto favorecía las políticas de fijación de precios y la promoción de ventas, que tienden a causar un impacto más inmediato. La mayor parte de la publicidad tarda muchos meses o incluso años en construir un sólido posicionamiento de marca y en conseguir la fidelidad del consumidor. Los efectos a largo plazo son difíciles de evaluar. Este debate recalca el hecho de que la evaluación de resultados derivados de la publicidad está aún en su infancia.

Presupuestos estratégicos y presupuestos tácticos

Los últimos tres aspectos a tratar versan sobre cuestiones estratégicas, fomento del reconocimiento de marca e imagen de marca. Otra decisión en torno al presupuesto que debe tomarse es la cantidad a emplear en publicidad estratégica y en publicidad táctica. Esta última se refiere a la promoción de ventas y a menudo incluye los descuentos. Thomson, el mayor tour-operador del Reino Unido divide a partes iguales su presupuesto general para publicidad, más de 10.000.000 de euros, entre la publicidad estratégica y la táctica. Por la primera entiende la que fomenta la conciencia sobre la existencia de la marca y de los destinos vacacionales. Esta publicidad comienza en el verano de 2002 para el periodo vacacional correspondiente a 2003. A principios de 2003, durante la primera temporada de reservas los anuncios se convierten paulatinamente en publicidad táctica y se centran en el precio²¹.

Presupuesto global de promoción

Otro factor que interviene en la planificación de la publicidad es el presupuesto promocional en conjunto. Para conseguir sinergia entre los diferentes elementos del mix promocional, se deberían reservar fondos para dar formación a los empleados sobre nuevas promociones, para material de promoción en la empresa, material auxiliar y relaciones públicas.

Consistencia

Jay Conrad Levinson en su libro *Guerrilla Advertising* afirma que el presupuesto para publicidad debe considerarse como el alquiler, algo a pagar cada mes²². Cuando la empresa atraviesa por malos momentos hay una tendencia a recortar el presupuesto. Hay que pagar el alquiler, a los empleados, los fungibles y a los proveedores, así que la publicidad del mes siguiente se considera secundaria, lo que puede conducir a que las ventas continúen bajas y al final se produzca el declive del negocio.

Fórmulas alternativas para estirar el presupuesto

Las empresas hosteleras a menudo encuentran fórmulas para incrementar ligeramente sus presupuestos para publicidad. El trueque es una de ellas. Consiste en cambiar espacios publicitarios por productos que ese medio de comunicación pueda aprovechar, como habitaciones, comida o viajes. Este sistema puede resultar un buen modo de hacer publicidad sin gastarse dinero; para sacarle un buen partido, el público objetivo conseguido del medio de comunicación ha de ser el mismo que el del restaurante, hotel o agencia de viajes. En segundo lugar los anuncios deberían emitirse cuando el mercado objetivo esté expuesto a ellos.

Otra manera de estirar el presupuesto es a través de la publicidad cooperativa, esto es, cuando dos o más empresas se unen para pagar por un mismo anuncio. Por ejemplo, una compañía de tarjetas de crédito tiene la opción de pagar parte de un anuncio si en él se menciona su nombre, y las líneas de cruces ofrecen publicidad cooperativa a sus agentes principales. Las agencias de viajes también pueden usar las partes finales de los anuncios, es decir, colocar su anuncio debajo de otro perteneciente a una empresa mayorista de viajes o de cruceros, de manera que aquellos que lo lean y se interesen por el producto ven el de la agencia de viajes nada más acabar de leer el anuncio principal.

El presupuesto final

El presupuesto final es un subconjunto del presupuesto de marketing. Depende de los objetivos tanto de los planes de marketing como de los de promoción. Establecer un presupuesto para publicidad es un proceso complejo. En él se deben considerar las restantes aplicaciones del presupuesto de marketing. Se deben equilibrar los objetivos del plan para publicidad con el dinero de que dispone la empresa. El modo más efectivo para establecer un presupuesto es el de objetivos y tareas: determinar qué necesidades se quieren cubrir y después desarrollar un presupuesto para realizar con éxito las tareas para la consecución de los objetivos, siempre y cuando el gasto se convierta en resultados positivos. Sin embargo, a menudo es la dirección general quien dicta el presupuesto; en este caso, el director de marketing debe defender un presupuesto más alto o conformarse con uno más bajo. Si sucede lo segundo, el presupuesto se ha de revisar y se han de establecer las prioridades, eliminando aquellos elementos menos importantes.

El presupuesto final deberá hacer uso eficaz de los fondos incluidos en él. Tendrá en cuenta los fondos que se necesitan para otras áreas del mix promocional y finalmente se incluirán fondos que garanticen campañas promocionales durante todo el año.

Decisiones sobre el mensaje

Ésta es la tercera decisión en el proceso de dirección de la publicidad. Un alto presupuesto para publicidad no garantiza una campaña publicitaria satisfactoria. Dos anunciantes pueden emplear la misma cantidad de dinero en publicidad con resultados radicalmente distintos. Existen estudios que han demostrado que los mensajes creativos publicitarios pueden resultar más importantes que la cantidad invertida. No importa el coste del presupuesto, la publicidad puede triunfar sólo con que el mensaje atraiga la atención y comunique bien.

Los buenos mensajes publicitarios son especialmente importantes en el costoso y ruidoso mundo de la publicidad. Todo este «ruido» molesta a algunos consumidores y causa grandes problemas a los anunciantes. Tomemos por ejemplo la situación de los anunciantes en las cadenas de televisión. Normalmente pagan entre 100.000 y 200.000 euros por 30 segundos de emisión en un programa popular durante las franjas horarias de máxima audiencia, e incluso más si se trata de un programa especialmente famoso o de un evento como la Super Bowl (más de 1.900.000 euros). En tales casos, sus anuncios se agolpan desordenadamente junto a otros sesenta spots, anuncios y promociones de la cadena en esa hora. Lo que es más, la publicidad en todos los medios, incluyendo la televisión se ha disparado desde hace tiempo²³.

Hasta hace poco los televidentes eran casi una audiencia cautiva para los anunciantes. Sólo disponían de unos pocos canales a elegir y los que tenían el suficiente interés como para levantarse y cambiar de canal durante una pausa publicitaria normalmente encontraban lo mismo en los otros canales. Con la popularización de la televisión por cable (en EE.UU. sobre todo), vídeos y mandos a distancia, los telespectadores de hoy tienen muchas más opciones. Pueden evitar todos los espacios publicitarios sólo con cambiar a un canal sin publicidad de la televisión por cable (o de pago). Pueden soslayar los anuncios utilizando el botón de avance rápido si se trata de un programa grabado, quitarle el volumen o hacer zapping por otros canales. Los anunciantes se toman muy en serio estas cuestiones. Un autor afirma que el 60 por ciento de los telespectadores cambia de canal cuando hay anuncios²⁴.

Por tanto, para conseguir atraer y mantener la atención, los mensajes publicitarios deben estar mejor planificados, ser más imaginativos, entretenidos y recompensar la atención del espectador. Las estrategias creativas juegan un papel que es cada vez más importante y desarrollarlas es un proceso en tres fases: generación del mensaje, evaluación y selección, y por último realización.

Generación del mensaje

Los hoteles, lugares vacacionales, establecimientos de hospedaje y líneas de cruceros se enfrentan a una barrera propia de estos servicios para la comunicación efectiva con el cliente que es la intangibilidad del producto. El producto de un hotel se disfruta solamente tras su adquisición. Esta característica, común a los servicios, generalmente constituye auténticos retos para la creación del mensaje. Como señaló el editor del *Cornell Quarterly*: «Un anuncio puede representar a un producto —alimentos, un escritorio, un aparato para hacer gimnasia— pero, ¿cómo ilustramos la estancia en un hotel?»²⁵.

Los creativos cuentan con diferentes fórmulas para desarrollar mensajes publicitarios. Muchos comienzan por hablar con los consumidores, distribuidores, expertos y competidores. Otros se imaginan a los consumidores usando el producto para determinar los beneficios que en él buscan. A pesar de que los anunciantes crean muchos mensajes posibles, sólo se usarán unos pocos.

Los directores de marketing tienen la responsabilidad de revisar con mirada crítica el mensaje, el medio y las ilustraciones y conceptos creativos recomendados por la agencia publicitaria; a veces sólo una delgada línea separa la revisión responsable de la intrusión en el trabajo profesional de las agencias. Los directores de marketing que trabajan para empresas como hoteles o trenes turísticos y empleados mejor que cualquier agencia publicitaria. En último término deben asumir la responsabilidad de mensajes que no consiguen motivar a los clientes o que ofenden a los empleados. El lado bueno de su trabajo es que si el mensaje funciona bien, brillarán en el lucido campo de la publicidad creativa y bien recibida por el público.

Evaluación y selección del mensaje

El anunciante debe evaluar posibles atractivos basándose en tres aspectos: Primero, los mensajes deben tener significado, resaltando los beneficios que hacen más deseable o interesante al producto. En segundo lugar, los atractivos deberían ser diferenciadores, deberían decirnos en qué el producto es mejor que el de sus competidores. Finalmente, deben ser creíbles, lo que es difícil, ya que muchos consumidores desconfían de la publicidad. Cierta estudio concluyó que el consumidor medio califica los mensajes publicitarios como «algo no creíble».

Realización del mensaje

El impacto del mensaje depende de su contenido, pero también de cómo se expresa, de su realización. El anunciante tiene que exponer el mensaje de manera que atraiga la atención y el interés de la audiencia a la que va dirigido. Los anunciantes normalmente comienzan con una explicitación del objetivo y una primera aproximación del anuncio deseado.

El equipo de creativos de la agencia debe encontrar el estilo, el tono, las palabras y el formato para la realización del mensaje. El mismo mensaje puede presentarse con diferentes estilos publicitarios, como en los siguientes ejemplos:

1. *Fragmento de la vida cotidiana*: Muestra a una o más personas utilizando el producto en un decorado ordinario. Muchos anuncios de productos de consumo como detergentes, productos para la higiene personal, etc., recurren a este estilo publicitario.
2. *Estilo de vida*: Muestra cómo un producto encaja en un estilo de vida concreto. Por ejemplo, una compañía aérea anuncia su clase business mostrando a un ejecutivo sentado en un sillón tapizado dentro de una sala, mientras se toma algo y se lee el periódico. Al otro lado del anuncio, aparece la misma persona en la misma postura relajada, con una bebida y un periódico pero en uno de los asientos de la clase business de la compañía.
3. *Fantasia*: Crea un mundo imaginario en torno al producto o su uso. Por ejemplo, en el anuncio de cierto crucero aparece una mujer en una tumbona sobre el mar, con el barco de lujo amarrado al fondo. Un camarero vestido de esmoquin le trae un cocktail, caminando sobre el agua.

El recurso a la fantasía también se usa en la promoción de los hoteles de playa. Puede que fue Disney quien inició esta moda con los hoteles de Disney World, pero muchos otros han adoptado el concepto. Tales hoteles se diseñan para rodear a los huéspedes de una atmósfera de fantasía, dentro de la cual hay empleados disfrazados, entretenimientos e increíbles construcciones como cataratas artificiales, pirámides o el río Amazonas en miniatura. Este tipo de hoteles son muy caros de construir, con costes por habitación de 300.000 euros o más y cuentan con más de 2.000 empleados.

La psique humana es receptiva a la fantasía. Los arqueólogos a menudo encuentran dificultades para saber si las pinturas de las cuevas representan la fantasía o si sus autores realmente vieron lo que pintaron. Muchos libros de niños, dibujos animados o novelas best-seller quieren provocar este tipo de emociones fantásticas. No es de extrañar que este tipo de publicidad sea efectiva en una industria que fomenta los deseos de evasión.

4. *Sentimiento o imagen*: Construye una imagen o estado anímico en torno al producto, como la belleza, el amor o la serenidad. No se evoca el producto sino a través de imágenes sugerentes. El hotel Bally's en Las Vegas, creó un anuncio diseñado para cambiar su imagen después de 37 millones de euros invertidos en reformas. La cabecera del anuncio decía: «Para ellos un reloj dice más cosas que la hora, un coche no es sólo un medio de transporte y su destino vacacional es Bally's en Las Vegas».
5. *Musical*: En él aparecen una o más personas o personajes de dibujos animados cantando una canción sobre el producto. Muchos anuncios de refrescos han usado este formato, y recientemente la Organización Nacional de Ciegos de España (O.N.C.E.) utilizó intensivamente una popular canción, especialmente adecuada, para sus anuncios del «Cuponazo». Ciertas culturas son especialmente receptivas al uso de canciones y melodías coreadas en anuncios. Los australianos a menudo utilizan melodías simples y pegadizas. Los brasileños suelen usar adaptaciones de samba, sobre todo música que se hace popular durante el Carnaval.
6. *Personalidad*: Crea o utiliza un personaje que representa al producto. El personaje podría ser creado por la compañía, como el Curro del «dónde está Curro», de la compañía Halcón Viajes, o bien un personaje real.

7. *Experiencia técnica:* Muestra la experiencia de la compañía en el producto. Los hoteles a menudo usan este estilo en anuncios dirigidos a planificadores de congresos y eventos, haciendo hincapié en que ellos cuentan con la experiencia técnica para apoyar al organizador. American Airlines usa con frecuencia e intensidad su experiencia técnica, especialmente la de sus pilotos mecánicos.
8. *Evidencia científica:* Muestra estudios o evidencias científicas de que la marca es mejor o gusta más que otra u otras marcas. En el mes de mayo de 1992, Northwest Airlines obtuvo el mayor porcentaje en puntualidad en las llegadas, menor número de equipajes extraviados y de quejas de los clientes de entre las siete mayores compañías aéreas según el *Air Travel Consumer Report* (Informe de Clientes de los Viajes Aéreos) del Ministerio de Transportes. Northwest quiso aprovecharse de sus resultados creando un anuncio con estos datos, pero sólo incluyó a las siete mayores compañías aéreas; sin embargo, Southwest, la octava compañía excluida, había ganado a Northwest en todas las categorías. Southwest creó un satírico anuncio para contrarrestar la declaración de Northwest, en el que se decía: «mentirosos, os va a crecer la nariz», además de utilizar los datos completos para apoyar su reivindicación.
9. *Evidencia testimonial:* Muestra una fuente creíble o con predicamento para reforzar el apoyo al producto. Por ejemplo, personalidades del deporte como Michael Jordan u otras figuras famosas como Bill Cosby, o Camilo José Cela.

El anunciante también debe elegir un tono para el anuncio. Hyatt siempre usa un tono positivo con anuncios que expresan algo beneficioso sobre su propio producto. Tratan de evitar la ironía ya que puede apartar la atención del mensaje.

Finalmente, los elementos del formato marcarán la diferencia en el impacto del mensaje. Un pequeño cambio en el diseño puede significar una gran diferencia en el efecto. La imagen gráfica es la primera cosa en que se fija el lector, así que debe tener la fuerza suficiente como para atraer la atención. Después el título debe seducir eficazmente a la audiencia elegida para que lea el bloque principal de texto en el anuncio, que debe ser simple pero tener fuerza y ser convincente. Estos tres elementos han de funcionar juntos con eficacia. Incluso después, sólo un 50 por ciento o menos de la audiencia expuesta a un anuncio realmente bueno se fijará en él. En torno al 30 por ciento de la audiencia recordará el tema central de la cabecera, aproximadamente un 25 por ciento recordará el nombre del anunciante y menos de un 10 por ciento habrá leído todo el texto. Si el anuncio no es tan bueno, no se alcanzarán siquiera estos resultados.

Decisiones sobre el medio

El cuarto paso es elegir el medio en el que insertar el mensaje. Las principales fases son: (1) Decidir el alcance, la frecuencia y el impacto; (2) elegir entre los medios más importantes; (3) seleccionar los soportes específicos en los medios; (4) decidir la programación temporal.

Decisiones sobre cobertura, frecuencia e impacto

Para tomar esta decisión, el anunciante debe calcular qué alcance y frecuencia se necesitan para conseguir los objetivos. La cobertura es el porcentaje del público objetivo al que va dirigido que estará expuesta a la campaña publicitaria durante un periodo de tiempo dado. Por ejemplo, el anunciante podría intentar cubrir el 70 por ciento del mercado durante el primer año. La frecuencia consiste en la cantidad de veces que en promedio una persona del público objetivo estará expuesta al mensaje. Por ejemplo, el anunciante podría querer una frecuencia de tres veces por individuo del público objetivo. El anunciante también debe decidir el impacto del medio, es decir, el valor cualitativo de la difusión del mensaje en un medio dado. Para productos que requieren que se haga una demostración, los mensajes televisivos, audiovisuales, son más efectivos. El mismo mensaje en dos medios impresos o televisivos puede ser más creíble en uno de ellos (*Cinco Días* o *Informe Semanal*, respectivamente) que en otro (*Diez Minutos* o *Crónicas Marcianas*).

Supongamos que el producto del anunciante tiene el potencial para atraer a un mercado de un millón de consumidores. El objetivo es llegar a 700.000 (70 por ciento de un millón). Dado que un consumidor medio deberá recibir tres exposiciones, se han de comprar 2,1 millones de exposiciones (700.000×3). Si el anunciante desea exposiciones al anuncio de índice de impacto de 1,5 (asumiendo que el impacto 1,0 es la media), se han de comprar un total de 3,15 millones de exposiciones ponderadas ($2,1 \times 1,5$). Si 1.000 exposiciones con este impacto cuestan 10 euros, el presupuesto para publicidad debe ser de 31.500 euros (3.150×10 euros). En general, cuanto mayor es la cobertura, la frecuencia y el impacto deseados, mayor presupuesto se necesitará.

«Los puntos de evaluación bruta» (GRP en sus siglas inglesas) indican la cobertura bruta —o duplicada— de la campaña publicitaria. El GRP se calcula multiplicando la frecuencia por la cobertura. En el ejemplo anterior, un anuncio con una cobertura de 700.000 y una frecuencia de 3 exposiciones por persona, produciría un GRP de 210 si el mercado-objetivo fuese de un millón de personas. Cada punto de evaluación bruta equivale al 1 por ciento del mercado.

El esfuerzo superfluo hace referencia a la parte de la audiencia del medio que no está dentro del público-objetivo de la empresa en el mercado al que se dirige²⁶. Una agencia de viajes puede anunciarse en un periódico dirigido a la tercera edad, sabiendo que sólo un 50 por ciento de los lectores empleará más de 1.000 euros al año en viajar. La agencia de viajes ya previó esto cuando contrató el espacio en el medio; a pesar del esfuerzo superfluo y su correspondiente coste, el medio puede seguir siendo rentable. En la selección del medio, la circulación del mensaje dirigida al mercado de la empresa es el factor importante, no la circulación total.

Elegir entre los medios principales

El planificador de medios ha de conocer la cobertura, la frecuencia y el impacto de cada uno de los medios más importantes. Los principales medios publicitarios se resumen en la Tabla 14.1 y siguiendo el orden del volumen publicitario son: periódicos, televisión, correo personalizado, radio, revista y los medios de exterior. Cada medio tiene ventajas y limitaciones. Por ejemplo, MacDonal'd's utiliza paneles publicitarios exteriores con señales para que los conductores sepan dónde están los restaurantes y cuándo tomar la salida en la autopista. A la compañía le resultan satisfactorios estos paneles porque le permiten transmitir un solo mensaje para todo el mercado, además de mensajes específicos o locales para promociones, productos y precios. La capacidad de adaptación de los paneles publicitarios exteriores para las necesidades del marketing en cada zona geográfica es un punto fuerte de la publicidad exterior²⁷.

Tabla 14.1

Perfil de los principales medios de comunicación

MEDIO	VENTAJAS	LIMITACIONES
Periódicos	Flexibilidad; atemporalidad; buena cobertura en el mercado local; amplia aceptación, alta credibilidad.	Corta vida por ejemplar; poca calidad de reproducción; poca audiencia secundaria.
Televisión	Combina el audio, el vídeo y el movimiento; atractivo para los sentidos; alto nivel de atención y de cobertura.	Coste muy alto; elevada saturación de mensajes; el audio, el vídeo; exposición fugaz a los anuncios; menor selección de la audiencia.
Publicidad directa	Selección de audiencia; flexibilidad; no existe la concurrencia publicitaria en el mismo medio; personalización.	Alto coste relativo; imagen negativa de correo basura.
Radio	Medio de masas; alta selección geográfica y demográfica; bajo coste.	Sólo hay presentación en audio; atención menor que en la televisión; exposición fugaz a los anuncios.
Revistas	Alta selección geográfica y demográfica; credibilidad y prestigio; alta calidad de reproducción; perdurabilidad; buen nivel de audiencia secundaria.	Transcurre mucho tiempo entre adquisición del espacio y la publicación del anuncio; no se garantiza la ubicación exacta del anuncio.
Publicidad de exteriores	Flexibilidad; alta repetición de las exposiciones; bajo coste; baja concurrencia entre anunciantes.	No hay selección de audiencia; limitaciones a la creatividad en los mensajes.
Correo electrónico	Selectividad de audiencia; personalización; bajo coste.	Necesita la obtención de permiso de acceso; el mensaje debe ser importante o se considerará como basura.

Los planificadores de medios tienen en cuenta muchos factores cuando realizan la selección del medio, entre los cuales se hallan los hábitos o preferencias mediáticas de los consumidores. La radio y la televisión por ejemplo, son los mejores medios para llegar hasta los jóvenes. La naturaleza del producto también afecta a la selección de medios. Los destinos vacacionales se muestran mejor en revistas a todo color. Dependiendo de los diferentes tipos de mensaje se elige entre los distintos medios. Un mensaje anunciando una comida especial para el Día de la Madre se transmite eficazmente por radio o en periódicos. Un mensaje que contiene datos técnicos, como uno en el que se expliquen los detalles de un paquete de viajes, se distribuye con mayor efectividad en revistas o a través de la publicidad directa. El coste es también un factor muy importante en la selección del medio. La televisión es muy cara; la publicidad en periódicos cuesta mucho menos. Se han de comparar los costes totales derivados de la utilización de un medio y el coste por 1.000 exposiciones, es decir, el coste que supone llegar a 1.000 personas.

Se han de reexaminar regularmente las ideas sobre el impacto del medio y el coste. Durante muchos años, la televisión y las revistas dominaron las combinaciones de medios de los anunciantes en EE.UU., mientras otros medios eran ignorados. Recientemente, los costes y la saturación de mercado (competencia entre los mensajes concurrentes) ha aumentado a la vez que la audiencia ha disminuido. Como resultado, muchos especialistas en marketing han adoptado estrategias dirigidas a segmentos más pequeños y los ingresos obtenidos por la publicidad televisiva o por las revistas se han nivelado o han sufrido un declive. Los anunciantes han optado paulatinamente por los medios alternativos, desde la televisión por cable a la publicidad exterior. Dadas éstas y otras características de los medios, el planificador debe decidir qué proporción de espacio publicitario contratar en cada uno.

La selección de los soportes específicos en los medios

El planificador de medios debe elegir los soportes específicos dentro de cada clase general de medios. Una comparación entre los mejores programas de televisión en EE.UU. con audiencias jóvenes (18-34) y más mayores (35-54) encontró que no había programas que apareciesen entre los 10 mejores para ambos grupos. Cada grupo tiene un perfil único, así que la publicidad debe tener en cuenta los medios favoritos de los integrantes del mercado. Dentro del medio «revistas», por ejemplo, se incluyen los siguientes soportes: «Tiempo», «Viajar», «Libros» o «Caza y Pesca».

Si el medio elegido para poner el anuncio es una revista, hay que tener en cuenta las tiradas, los costes de los diferentes tamaños, el color, la posición del anuncio y la frecuencia en varias revistas especializadas. El planificador de medios pasará entonces a evaluar a cada revista mediante factores tales como la credibilidad, el estatus, la calidad de reproducción, el enfoque editorial y los plazos de entrega del anuncio. El planificador decide qué vehículos ofrecen mayor cobertura, frecuencia e impacto con respecto al dinero invertido.

Los planificadores de medios también han de calcular el coste de un determinado soporte por cada 1.000 personas expuestas al mismo. Si un anuncio de una página a todo color en una revista nacional cuesta 100.000 euros y el número total de lectores es de 3,3 millones de personas, el coste de llegar a cada 1.000 personas es de 28 euros. El mismo anuncio en otra revista de ámbito nacional puede costar sólo 57.000 euros, pero si la cobertura es de sólo 775.000 personas, el coste por 1.000 saldrá a unos 74 euros. El gestor publicitario elegirá aquellas revistas (soportes) que supongan menor coste por mil para llegar al mercado objetivo.

El planificador de medios también debe considerar los costes de producción de un anuncio en cada medio. Mientras que la producción de un anuncio en prensa puede costar muy poco, otro en la televisión puede costar millones. El coste medio de producción de un solo anuncio de 30 segundos para la televisión en EE.UU. es de 180.000 euros. Algunos anuncios con efectos especiales y de la misma duración pueden llegar a costar más de 1 millón de euros²⁸.

El responsable de la gestión de medios publicitarios debe equilibrar los indicadores de coste de los medios con ciertos factores de impacto de los mismos. Primero, los costes deberían ponerse en relación con la calidad de la audiencia de un soporte en determinado medio. Para un anuncio de un hotel de negocios, *Cinco Días* obtendría una ponderación elevada, mientras que *Lecturas* tendría una evaluación baja. Segundo, el planificador de medios debería tener en cuenta la atención de la audiencia. Los lectores de *Hola*, por ejemplo, prestan más atención normalmente a los anuncios que los lectores de *Tiempo*. Tercero, el planificador evalúa la calidad editorial del soporte; *El País* y *ABC* son más creíbles y prestigiosos que *La Razón*.

Los gestores de medios vienen desarrollando métodos de mediación de la eficacia publicitaria de los medios y soportes cada vez más sofisticados y los utilizan en modelos matemáticos para lograr la mejor combinación de medios. Muchas agencias publicitarias usan programas informáticos para hacer una primera selección de los medios y después realizan mejoras en la programación basándose en factores subjetivos no considerados por el modelo de selección de medios²⁹.

Programación de medios

El anunciante debe decidir también cómo programar el anuncio durante el curso de un año. Para un hotel o centro turístico, la publicidad efectiva requiere un conocimiento de la procedencia de los clientes y en cuánta antelación hacen sus reservas. Si los clientes que viven en Sevilla hacen sus reservas en noviembre para ir de vacaciones a un centro turístico del Caribe en enero, no resultará efectivo para el centro turístico anunciarse en diciembre, después de que los clientes ya hayan hecho sus planes de vacaciones. Los restaurantes con una fuerte demanda local pueden decidir variar su publicidad para seguir el modelo estacional, para oponerse a él o para mantenerlo invariable durante todo el año. La mayoría de las empresas incluyen algo de publicidad estacional en sus campañas.

Finalmente, el anunciante ha de elegir el patrón temporal de los anuncios. El concepto de publicidad continuada significa programar anuncios que se distribuirán de modo uniforme durante un periodo de tiempo dado. La publicidad a impulsos, es lo contrario, programar anuncios de manera no uniforme durante un periodo de tiempo. Así, se pueden programar cincuenta y dos anuncios, uno por semana, durante todo un año o distribuirlos en varios grupos. Los que están a favor de la publicidad por impulsos opinan que la audiencia acabará por aprenderse el mensaje más rápidamente y que se ahorrarán dinero. Una vez han lanzado un lote, se apartan del mercado publicitario. Una empresa puede utilizar un lote de anuncios durante seis meses para recuperar una tasa de crecimiento en las ventas. Este descubrimiento hizo que Budweiser, por ejemplo, adoptara una estrategia de publicidad por impulsos³⁰.

Programación simultánea. Los anunciantes pueden, a veces, utilizar esta táctica para asegurarse de que una audiencia objetivo recibe el mensaje publicitario. El centro turístico de isla tropical Great Keppel en Queensland (Australia) sabía que sus clientes de Brisbane, Sydney y Melbourne escuchan ciertas emisoras de rock, así que Great Keppel compró spots para que salieran a la misma hora (la hora de máxima audiencia) en todas las emisoras de esos tres mercados locales. Esto evitó en parte que los oyentes al cambiar de emisora no oyesen el anuncio.

Evaluación de la campaña

Los directores de la publicidad deben evaluar regularmente los resultados de comunicación y de ventas de la publicidad.

Evaluación de los resultados de comunicación

Esta evaluación revelará si el anuncio está comunicando bien su mensaje (es lo que se llama en inglés *copy testing*). Este proceso puede desarrollarse antes o después de la publicación o la emisión del anuncio. Los tres principales métodos de evaluación previa son: la evaluación directa, en la que el anunciante expone a un grupo de consumidores anuncios alternativos y les pide que los califiquen. Este método muestra en qué medida los anuncios atraen la atención y cómo afectan al consumidor. Aunque es una evaluación imperfecta del impacto real del anuncio, unas evaluaciones altas indican un anuncio potencialmente efectivo. En tests «de batería», los consumidores ven o escuchan un conjunto de anuncios, tomándose el tiempo que necesiten. El entrevistador entonces les pide que traten de recordar los anuncios y sus contenidos. Este proceso puede ser o no guiado por el entrevistador. El nivel de recuerdo indicará hasta qué punto el anuncio destaca y el mensaje se entiende y se recuerda. En los tests de laboratorio se utiliza material específico para medir las reacciones psicológicas del consumidor hacia el anuncio: frecuencia cardíaca, tensión arterial, dilatación de las pupilas y sudoración. Los tests miden la capacidad de atracción del anuncio pero revelan poco sobre su impacto en las creencias, actitudes o intenciones del consumidor.

Existen dos métodos muy conocidos para la evaluación *a posteriori* de los anuncios. En la utilización de tests de recuerdo, el anunciante le pide al público, que ha estado expuesto a revistas y programas de televisión, que trate de recordar todo lo que puedan en lo referente a anunciantes y productos. Los índices de recuerdo indicarán la capacidad del anuncio de no pasar inadvertido, de ser retenido. En los tests de reconocimiento, el investigador pide a los lectores, por ejemplo, de cierto número de una revista que destaquen lo que han visto en ella. Los resultados pueden usarse para evaluar el impacto del anuncio en diferentes segmentos del mercado y para comparar los anuncios de la empresa con los de la competencia.

Evaluación del resultado en las ventas

¿Qué cantidad de ventas se producen por un anuncio que aumenta el reconocimiento de marca en un 20 por ciento y la preferencia de marca en un 10 por ciento? El efecto de la publicidad en las ventas es a menudo más difícil de medir que los efectos en la comunicación. Existen muchos factores además de la publicidad que afectan a las ventas, como las prestaciones de un producto, el precio y su disponibilidad. Una manera de medir el efecto en las ventas es comparar las ventas anteriores con los gastos previos en publicidad. Otra es por medio de experimentos.

Para gastar un alto presupuesto en publicidad inteligentemente, los anunciantes deben definir sus objetivos publicitarios, desarrollar un presupuesto razonable, crear un buen mensaje, seleccionar entre los medios y evaluar los resultados.

La publicidad atrae la atención pública por su poder para influir en los estilos de vida y en las opiniones, y está haciendo frente al reforzamiento de las regulaciones legales que garantizan que se hace uso de ella de modo responsable.

CONCEPTOS IMPORTANTES



Ambiente: Entornos diseñados que crean o refuerzan las inclinaciones del comprador hacia la adquisición de un producto.

Conflicto de canal: Desacuerdo entre los integrantes de un canal de marketing en cuanto a objetivos o funciones (quién debería hacer qué y con qué beneficio por ello).

Eventos: Acontecimientos dirigidos a la transmisión de mensajes para una determinada audiencia como conferencias de prensa, congresos o inauguraciones.

Medios: Canales de comunicación impersonales, entre los que se hallan medios impresos (periódicos, revistas, correo directo), radiodifusión (radio, televisión) y medios de exposición exterior (vallas publicitarias, mobiliario urbano, carteles).

Mix promocional: La combinación específica de publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas que una empresa usa para conseguir sus objetivos de publicidad y marketing.

Publicidad: Cualquier forma impersonal remunerada de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por parte de un patrocinador conocido e identificado.

Publicidad informativa: Publicidad utilizada para informar a los consumidores sobre un nuevo producto o prestación para fomentar una demanda inicial.

Publicidad recordatoria: La publicidad que se utiliza para que los consumidores tengan presente ese producto.

Repaso del capítulo



1. El proceso de comunicación

1. **Identificar la audiencia a la que va dirigida.**

2. **Determinar la respuesta esperada.** Seis tipos de estado de predisposición del comprador: conciencia, conocimiento, atracción, preferencia, convencimiento y adquisición.

3. **Diseño de un mensaje:**

a) **Modelo AIDA (Atención Interés Deseo Acción).** El mensaje debería captar la atención, mantener el interés, despertar el deseo de compra y conseguir que el consumidor actúe.

b) **Tres problemas que el responsable de comunicación debe resolver:**

i) **Contenido del mensaje (qué decir).** Existen tres tipos de motivos para atraer la atención: