

# El branding en la era digital

## Usted gasta su dinero donde no debe

por David C. Edelman

Internet ha cambiado totalmente la forma en que los usuarios se relacionan con las marcas.

Está transformando los fundamentos económicos del marketing y volviendo obsoletas muchas de las estrategias y estructuras tradicionales de esa función. Para la gente de marketing es insostenible hacer negocios como antes. Piense en esto: hasta no hace mucho, el comprador de un auto eliminaba metódicamente las opciones disponibles hasta que llegaba a la que mejor satisfacía sus parámetros. Un vendedor simplemente lo guiaba a su elección y hacía la venta. Lo normal era que la relación del comprador con el vendedor y el fabricante se disipara tras la compra. Pero los consumidores hoy tienen una relación promiscua con las marcas: se conectan con muchísimas marcas-a través de los nuevos canales de medios sociales ajenos al control o incluso al conocimiento de fabricantes y vendedores-, y evalúan una gama cambiante de ellas y a menudo expanden las opciones antes de reducirlas. Después de la compra, estos consumidores pueden seguir participando agresivamente, promoviendo o criticando públicamente el producto que compraron, colaborando

en el desarrollo de la marca y desafiando y moldeando su significado.

Los consumidores todavía quieren una promesa de marca clara y ofertas valiosas para ellos. Lo que ha cambiado es el cuándo -en qué puntos de contacto- están más abiertos a ser influenciados y cómo puede usted interactuar con ellos en dichos puntos. En el pasado, las estrategias de marketing que ponían la mayor parte de sus recursos en la construcción de conciencia de marca y luego dejaban que los billetes fluyeran en los puntos de compra, funcionaban bastante bien. Pero los puntos de contacto han cambiado en número y en naturaleza, lo que requiere un ajuste importante para realinear la estrategia y los presupuestos de marketing con dónde los consumidores realmente están ocupando su tiempo.

### Olvídese del embudo

Desde hace tiempo que en marketing se usa la famosa metáfora del embudo para pensar sobre los puntos de contacto: los consumidores empezaban en el extremo ancho del embudo con muchas marcas en mente y las iban descartando hasta

llegar a su decisión final. Las empresas hacían el marketing de empuje (*push marketing*) con avisos pagados en los medios en algunos pocos puntos bien definidos del embudo para generar conciencia, impulsar la consideración del producto y finalmente inspirar la compra. Pero esta metáfora no capta la naturaleza cambiante del involucramiento de los consumidores.

En la edición de junio de 2009 de *McKinsey Quarterly*, mi colega David Court y tres coautores introdujeron una visión más matizada de la forma en que los consumidores se involucran con las marcas: la “travesía de la decisión del consumidor” (CDJ, por *consumer decision journey*). Desarrollaron este modelo a partir de un estudio sobre las decisiones de compra de cerca de 20.000 consumidores en cinco sectores –automóviles, cuidado de la piel, seguros, artículos electrónicos de consumo y telefonía móvil– en tres continentes. La investigación reveló que en vez de reducir sistemáticamente sus opciones, los consumidores de hoy emprenden una travesía mucho más iterativa y menos reductiva en cuatro fases: *la consideración, la evaluación, la compra y el disfrute, la promoción y el vínculo*.

**LA CONSIDERACIÓN.** La travesía comienza con el conjunto más presente en la mente del consumidor de productos o marcas, las que ha ido acumulando mediante la exposición a anuncios, a las vitrinas, en la casa de algún amigo o por algún otro estímulo. En el modelo del embudo, la etapa de consideración contenía la mayor cantidad de marcas; pero los consumidores de hoy, asediados por los medios y pletóricos de opciones, a menudo *reducen* el número de productos que consideran al principio.

**LA EVALUACIÓN.** El conjunto de marcas consideradas al principio suele expandirse a medida que los consumidores buscan más opiniones o información de sus pares, de los críticos, de los minoristas y de la marca y sus competidores. Lo normal es que agreguen nuevas marcas al conjunto inicial y descarten algunas de las originales a medida que profundizan su aprendizaje y cambian sus criterios de selección. Su aproximación a los ejecutivos de marketing y otras fuentes de información probablemente tiene más impacto en moldear sus opciones resultantes que la persuasión del marketing de empuje.

**LA COMPRA.** Cada vez más, los consumidores postergan la decisión de comprar hasta el momento en que están en la tienda y, como veremos, en ese punto pueden ser fácilmente disuadidos. Entonces,

## ANTES LA METÁFORA DEL EMBUDO

Durante años los ejecutivos de marketing asumieron que los consumidores empezaban el proceso con muchas marcas posibles en mente y reducían metódicamente sus opciones hasta que se decidían por una y la compraban. Tras la compra, sus relaciones con la marca solían enfocarse en el uso del producto o el servicio.



## AHORA LA TRAVESÍA DE DECISIÓN DEL CONSUMIDOR

La investigación reciente muestra que en vez de reducir sus opciones sistemáticamente, los consumidores agregan y sustraen marcas al grupo sometido a su consideración durante una fase extendida de evaluación. Después de la compra, a menudo entran en una relación de plazo indefinido con la marca, compartiendo su experiencia con ella online.



### Consideración y compra

La gente de marketing suele dar demasiada importancia a las fases de “consideración” y “compra” de la travesía, asignando más recursos de los que deberían a la construcción de conciencia de marca mediante la publicidad y alentando la compra con promociones minoristas.

### Evaluación y promoción

Los nuevos medios hacen que la fase de “evaluación” y “promoción” sea cada vez más importantes. Las inversiones de marketing que ayuden a los consumidores a navegar por el proceso de evaluación y luego, a difundir su buena opinión de la marca, pueden ser tan importantes como la construcción de conciencia de marca y el impulsar las compras.

### Vínculo

Si el vínculo de los consumidores con una marca es lo suficientemente fuerte, volverán a comprar sus productos sin pasar por las fases previas de la travesía de decisión.

## La idea en síntesis

**Los consumidores de hoy se conectan con las marcas de formas completamente novedosas,** a menudo mediante canales que escapan al control de los fabricantes y minoristas. Eso significa que las estrategias tradicionales de marketing deben ser rediseñadas de acuerdo con la forma en que han cambiado

las relaciones con las marcas. **Antes, un comprador reducía sistemáticamente sus opciones de marca hasta llegar a una decisión final y cerrar su involucramiento haciendo una compra.** Hoy, al usar mucho las interacciones digitales, evalúa una amplia gama de opciones y mantiene la relación con la

marca después de la compra a través de los medios sociales. **Los ejecutivos de marketing inteligentes estudiarán esta “travesía de decisión del consumidor”** para sus productos y usarán lo aprendido para revisar su estrategia, su gasto en medios y los roles organizacionales.

el punto de compra –que explota la ubicación, el empaque, disponibilidad, la fijación de precios y las interacciones de ventas– es un punto de contacto cada vez más poderoso.

**EL DISFRUTE, LA PROMOCIÓN Y EL VÍNCULO.** Tras la compra, empieza una conexión más profunda a medida que el consumidor interactúa con el producto y con nuevos puntos de contacto online. Mis colegas de McKinsey descubrieron que más de 60% de los consumidores de productos para el cuidado facial realiza búsquedas online sobre el producto *después* de la compra, un punto de contacto que el embudo no contempla. Cuando los consumidores están complacidos con el bien comprado, lo promoverán hablando positivamente de él, creando material para que otros lo evalúen y vigorizando el potencial de la marca. Ciertamente que si el consumidor es decepcionado por la marca, cortará sus vínculos con ella, o algo peor. Pero si el vínculo se fortalece lo suficiente, entrará en un ciclo de disfrute, promoción y compra que se saltará completamente las fases de consideración y evaluación.

### La travesía en la práctica

Si bien la premisa básica de la travesía de la decisión del consumidor puede no parecer muy radical, sus implicancias para el marketing son profundas. Hay dos que se destacan en particular.

La primera es que en vez de enfocarse en cómo repartir el gasto entre los medios –televisión, radio, online y otros– la gente de marketing debería apuntar a ciertas fases de la travesía de decisión. La investigación realizada por mis colegas y yo muestra un desajuste entre la mayoría de los recursos asignados de marketing y los puntos de contacto donde los consumidores son más influenciables. Nuestro análisis de decenas de presupuestos de marketing revela que entre 70% y 90% del gasto se va a publicidad y a promociones de los minoristas que atacan a los consumi-

dores en las fases de consideración y compra. Sin embargo, los consumidores a menudo son más influenciados en las fases de evaluación y de disfrute, promoción y vínculo. En muchas categorías, el único impulso poderoso para comprar es la promoción hecha por otro consumidor. Sin embargo, mucha gente de marketing se enfoca en el gasto en los medios (principalmente en publicidad) y no en impulsar la promoción hecha por usuarios. Los banners más atractivos, las mejores opciones de compra en sitios de búsqueda y los videos virales más llamativos pueden lograr consideración para la marca, pero si el producto recibe reseñas poco convincentes –o peor, si ni siquiera se habla de él en la web– es poco probable que sobreviva al proceso de filtrado.

La segunda implicancia es que los presupuestos de marketing están construidos para satisfacer las necesidades de una estrategia obsoleta. Cuando reinaba la metáfora del embudo, la comunicación era en un solo sentido y cada interacción con los consumidores tenía un costo variable en medios que normalmente pesaba mucho más que los costos fijos en creatividad. La dirección se enfocaba en el “gasto operacional en medios”, una porción del presupuesto de marketing que hoy se conoce como medios pagados.

Esto ya no tiene sentido. Hoy la gente de marketing debe considerar los medios *propios* (es decir, los canales controlados por la marca, como los sitios web) y los medios *ganados* (canales creados por clientes, como las comunidades de entusiastas de la marca). Y una porción cada vez mayor del presupuesto debe ir al gasto “no operacional”: las personas y la tecnología requeridas a fin de crear y gestionar contenido para los diversos canales y de monitorearlos y participar en ellos.

### El lanzamiento de un piloto

El cambio hacia una estrategia impulsada por la CDJ tiene tres partes: entender la travesía de de-

#### Sobre el artista del foco

Cada mes ilustramos los artículos del Foco con una serie de obras de un artista consagrado. Como los artículos suelen ser complejos y abstractos, esperamos que las obras vivaces y cerebrales de estos fotógrafos, pintores y artistas instaladores contribuyan a estas páginas con energía e inteligencia, además de amplificar los conceptos.

El artista para el foco de este mes es Alex Maclean, un fotógrafo estadounidense cuyas fotos aéreas (también sabe pilotar aviones) ofrecen una mirada jovial al efecto producido por los humanos en su entorno. Creemos que las fotos también sugieren el desafío esencial para el branding de hoy: ¿Cómo se ve su producto desde un ángulo completamente nuevo?

Vea la obra completa del artista en [alexmaclean.com](http://alexmaclean.com).

cisión de su consumidor; determinar qué puntos de contacto son prioritarios y cómo aprovecharlos y asignar los recursos en consecuencia, una tarea que puede requerir la redefinición de los roles y las relaciones organizacionales.

Uno de los clientes de McKinsey, una empresa global de artículos electrónicos de consumo inició un análisis CDJ después de que la investigación reveló que si bien los consumidores estaban familiarizados con la marca, tendían a dejar de considerarla a medida que se acercaban a la compra. No se sabía exactamente dónde la empresa perdía a los clientes ni qué debía hacer. Lo que sí estaba claro era que los modelos de mix de medios usados por la empresa para asignar el gasto de marketing a nivel grueso (como la amplia mayoría de esos modelos) no tomaban en cuenta las metas diferentes de los diversos puntos de contacto ni dirigían estratégicamente hacia ellos las inversiones de marketing.

Para lanzar un modelo nuevo de un televisor, la empresa decidió lanzar una experiencia piloto con el enfoque CDJ en una unidad de negocios en un mercado único. El director de marketing impulsó la iniciativa, involucrando a los altos ejecutivos para que empezaran a facilitar la coordinación y aseguraran el apoyo a la idea. El vicepresidente corporativo para el marketing digital dedicó la mayor parte de su tiempo a este piloto, organizando un equipo con representantes de funciones de toda la organización, incluyendo marketing, investigación de mercado, TI y, lo más importante, finanzas. El equipo empezó con un intensivo proyecto de investigación de mercado, que duró tres meses, para desarrollar un cuadro detallado de la forma en que los consumidores de TV hacen su travesía de decisión: lo que hacen, lo que ven y lo que dicen.

**LO QUE HACEN.** Tras asociarse con un proveedor de datos de paneles de consumidores online, la empresa identificó a un conjunto de compradores de TV y desglosó detalladamente su conducta: ¿cómo buscaban? ¿Tenían una preferencia por los sitios de ciertos fabricantes o minoristas? ¿Cómo participaban en comunidades online? Después el equipo seleccionó una muestra de los compradores para conversar con ellos de manera individual y en profundidad: ¿cómo describirían las fases de su travesía, online y offline? ¿Cuáles eran los recursos más valiosos para ellos y cuáles los decepcionaban? ¿Cómo entraban o salían las marcas de su esfera de decisión y qué impulsaba la compra final?

La investigación confirmó cierta sabiduría convencional sobre la forma en que compran los consumidores, pero también desmintió algunos de los supuestos más antiguos de la empresa. Reveló que los canales offline como los comerciales en televisión, la búsqueda en las tiendas y el boca a boca directo sólo influían en la fase de consideración. En esa fase los consumidores podrían tener un puñado de productos y marcas en mente, con opiniones sobre ellos moldeadas a partir de experiencias previas, pero sus actitudes y el conjunto de marcas por considerar eran extremadamente maleables. En la fase de evaluación, los consumidores no empezaban a usar motores de búsqueda, más bien iban directamente a Amazon.com y a otros sitios minoristas que se estaban convirtiendo en los medios influyentes más importantes, gracias a su creciente información de comparación de productos, de calificación de expertos y de consumidores, y de información visual. Mientras tanto, menos de uno de cada diez compradores visitó los sitios de los fabricantes, donde la mayoría de las empresas seguía poniendo el grueso de su gasto en el mundo digital. Los avisos en la web, que el equipo creía importantes en la fase de consideración, sólo eran cliqueados si contenían una oferta de descuento y después, sólo cuando el consumidor estaba cerca de la fase de compra. Y si bien la mayoría de los consumidores seguía comprando en tiendas, un número creciente compraba a través de sitios minoristas y escogía entre recibir un envío con el producto o ir a buscarlo a la tienda.

La investigación también iluminó las relaciones vitales que los consumidores tenían con muchas marcas tras la compra, la fase de disfrute y promoción tan ausente del embudo. Estos consumidores hablaban de sus compras en las redes sociales y publicaban reseñas online, particularmente cuando eran estimulados por e-mails de posventa de los minoristas. Y tendían a volver a los sitios en busca de consejos para solucionar problemas.

**LO QUE VEN.** Para entender mejor la experiencia de los consumidores, el equipo lanzó a un número de compradores contratados a los que se les dio tareas individuales, como buscar un TV para una casa nueva; reemplazar un pequeño TV en el dormitorio; o, después de ver un TV en la casa de un amigo, ir a la web para saber más sobre él. Los compradores informaron cómo fue su experiencia y cómo se desempeñaba la marca en comparación

con la competencia. ¿Cómo apareció su TV en los motores de búsqueda? ¿Cuán visible era en los sitios minoristas? ¿Qué decían de él las reseñas de los consumidores? ¿Cuán detallada y precisa era la información disponible sobre ellos?

Los resultados fueron alarmantes pero no inesperados. Los compradores que trataron de relacionarse con cualquiera de las marcas -ya fuera la de la empresa o la de la competencia- tuvieron una experiencia sumamente fracturada. Los links fallaban permanentemente porque los diseños de página y los números de modelo habían cambiado, lo que no ocurría con las referencias hacia ellos. Las reseñas de productos, aunque solían ser positivas, eran escasas en los sitios minoristas. Y los TV de la empresa rara vez salían en la primera página de las búsquedas dentro de su categoría, en parte por la profusión de links rotos. Lo mismo se descubrió en las encuestas individuales. Los consumidores informaron que todos los números de modelo, las descripciones de producto, la disponibilidad de las promociones y hasta las fotos del producto de la marca parecían cambiar cuando pasaban de un sitio a otro, o de una tienda a otra. Cerca de un tercio de los compradores que había considerado una marca tras buscarla online en la fase de evaluación, desistió de la compra en la tienda, confuso y frustrado por las inconsistencias.

Esta disruptión costosa de la travesía por toda la categoría dejó en claro que la nueva estrategia de marketing de la firma debía entregar una experiencia integrada desde la consideración hasta la compra y más allá. De hecho, dado que el problema era común para toda la categoría, el sólo abordarlo generaba una ventaja competitiva. En cualquier caso, no tenía sentido ganar en los campos de batalla de los otros puntos de contacto si este problema seguía sin ser abordado.

**LO QUE DICEN.** Finalmente, el equipo se enfocó en lo que las personas decían de la marca en la web. Con las herramientas de monitoreo de los medios sociales, descubrió las palabras clave que usaban los consumidores para referirse a los productos de la compañía, encontrándose con una profunda confusión. Los participantes en los grupos de discusión con frecuencia respondían erróneamente porque no entendieron bien la terminología del TV. Las calificaciones a los productos y las recomendaciones de los usuarios a veces iniciaban discusiones útiles y extensas, pero cuando las calificaciones eran negativas, la con-

versación solía caer en un espiral autorreforzante. Las promociones de la empresa recibían algunas respuestas positivas, pero las personas no decían gran cosa de la marca. Era un problema serio porque la recomendación online es potente en la fase de evaluación.

### **La hora de actuar**

El análisis de la empresa dejó en claro dónde debía estar su énfasis de marketing. Para el lanzamiento de este piloto, se desvió mucho dinero desde los medios pagados. Marketing insertó links de su propio sitio en los sitios minoristas que vendían la marca, trabajando con los minoristas para asegurarse de que los links funcionaran sin problemas. Lo más importante, el análisis del flujo de clics reveló que de todos los minoristas online, Amazon era probablemente el punto de contacto más influyente para los productos de la empresa en la fase de evaluación. En colaboración con ventas, que gestionaba la relación con Amazon, marketing creó contenido y links para atraer tráfico de ese sitio. Para dar más que hablar, distribuyó agresivamente reseñas online de terceros y llevó a los consumidores directos de medios tradicionales a entornos online que incluían promociones y experiencias sociales. Para construir relaciones continuas después de la compra y alentar la promoción, desarrolló programas que incluían iniciativas de comunidades online, concursos y promociones por e-mail. Finalmente, para abordar las descripciones inconsistentes y otros mensajes que disuadían a los posibles clientes en el punto de compra, el equipo construyó un nuevo sistema de desarrollo y gestión de contenido que asegurara la consistencia en todas las plataformas.

¿Cómo funcionó la estrategia CDJ? El nuevo TV se convirtió en el más vendido en Amazon.com y en el de mejor desempeño en las tiendas minoristas, excediendo ampliamente las expectativas del mercado.

### **Un plan para la experiencia del cliente**

Como descubrimos con este caso, una investigación profunda de la travesía de decisión a menudo revela la necesidad de un plan que dé coherencia a la experiencia del cliente y que podría expandir los límites de la propia marca. Los detalles del plan para la experiencia del cliente cambiarán según los productos, segmentos objetivo, estrategia de campaña y mix de medios de la empresa. Pero

cuando el plan es bien ejecutado, la percepción de los consumidores sobre la marca incluirá todo, desde las conversaciones en los medios sociales pasando por la experiencia de compra en tiendas, hasta las interacciones continuas con la empresa y el minorista.

Por ejemplo, Apple eliminó la jerga, alineó las descripciones de producto, creó una nutrida biblioteca con videos explicativos e instituyó un mesón de asistentes especializados en las tiendas (Genius Bars), y cada uno asegura una consistencia, precisión e integración absolutas entre los puntos de contacto. De un modo similar, Nike pasó de exhortar a los consumidores con su "Just Do It" (sólo hágalo) a ayudarlos a actuar según su eslogan: con su equipo Nike+ que registra y transmite los datos de sus ejercicios; maratones en todo el mundo para recaudar fondos y programas personalizados de entrenamiento online. De este modo, la relación de los consumidores con la marca no comienza ni termina con la compra. Y millones de consumidores en Japón se han suscrito para recibir alertas de McDonald's, el cual les envía mensajes que incluyen cupones de descuento, oportunidades en concursos, invitaciones a eventos especiales o más contenido único y específico de la marca.

Estas empresas sí discriminan en el uso de las tácticas disponibles para conectarse con los clientes. De hecho, personalizan sus enfoques según su categoría, posición de marca y relaciones de canal. Apple no ha hecho mucho hasta ahora en materia de minería de datos de sus clientes para ofrecer mensajes más personalizados. La presencia de Nike en los motores de búsqueda no tiene nada de particular. McDonald's no se ha enfocado en aprovechar un sitio web central de la empresa. Pero sus decisiones son deliberadas, basadas en un claro sentido de sus prioridades.

### Nuevos roles para el marketing

Para desarrollar y ejecutar una estrategia centrada en la CDJ que impulse una experiencia del cliente integrada se requiere que marketing tome más y nuevos roles. Si bien no sabemos de ninguna empresa que los haya desarrollado cabalmente, muchas, incluyendo la firma de electrónica de consumo que asesoramos, han empezado a hacerlo. He aquí tres roles que creemos que serán cada vez más importantes:

**ORQUESTADOR.** Muchos puntos de contacto con los consumidores son canales de medios

propios, como el sitio web de la empresa, el envase del producto y las funciones de ventas y de servicio al cliente. Usualmente son dirigidos por partes de la organización distintas de marketing. Tras reconocer la necesidad de coordinar estos canales, uno de nuestros clientes, una empresa de bienes de consumo duraderos, puso sus funciones de medios propios bajo el control del director de marketing, dándole la responsabilidad de orquestarlos. Además de las comunicaciones de marketing tradicional y digital, hoy gestiona el servicio al cliente y la investigación de mercado, el diseño del contenido sobre los productos y el programa de registro de productos y garantías.

**EDITOR Y EJECUTIVO DE LA "CADENA DE SUMINISTRO DE CONTENIDO".** Los ejecutivos de marketing generan cantidades cada vez mayores de contenido, convirtiéndose a menudo en editores -a veces editores de multimedia en tiempo real- a escala global. Crean videos para hacer marketing, para vender y para el servicio al cliente para cada producto; crean cupones y otras promociones anunciadas a través de medios sociales; aplicaciones y apoyo a la decisión como las herramientas que ayudan a los clientes a "construir" y poner precio a un auto online. Uno de nuestros clientes, que vende productos de consumo, se dio cuenta de que el lanzamiento de cada producto nuevo requería crear más de 160 piezas de contenido que involucraban a más de 20 partes y llegaban a 30 puntos diferentes de contacto. Sin una coordinación cuidadosa, estaba garantizado que la producción de este volumen de material sería ineficiente y produciría inconsistencias en los mensajes que socavarían la marca. Tras buscar mejores prácticas, descubrimos que algunas empresas habían elaborado los roles y sistemas necesarios para gestionar su cadena de suministro de contenido y así crear una experiencia coherente para los consumidores.

La generación no coordinada de contenido puede estancar la travesía de decisión, como lo descubrió la firma de electrónica de consumo. Nuestra investigación muestra que en las empresas donde la función de marketing asume el rol de editor en jefe del contenido -racionalizando la creación y el flujo del contenido relacionado con el producto- los consumidores desarrollan una idea más clara de la marca y tienen mayor capacidad de articular los atributos de productos específicos. Estos ejecutivos de marketing también se vuelven más ágiles con su contenido,

adaptándolo rápidamente a videos de capacitación de ventas y a otros usos nuevos que a la larga mejoran la travesía de decisión del consumidor.

**LÍDER DE INTELIGENCIA DE MERCADO.** A medida que más puntos de contacto se vuelven digitales, aumentan las oportunidades para recopilar y usar la información de los clientes para comprender mejor la travesía de la decisión del consumidor y conformar una buena experiencia para el cliente. Pero en muchas empresas, TI controla la recopilación y gestión de los datos y los presupuestos relevantes y con su foco tradicional en el impulso de la eficiencia operacional, a menudo carece de la perspectiva estratégica o financiera que la inclinaría a dirigir recursos hacia los objetivos de marketing.

Hoy más que nunca, los datos de marketing deberían ser controlados por marketing. Un banco global ofrece un modelo: creó un Consejo de gobierno corporativo digital con representantes de todas las funciones que tratan con clientes. El consejo es liderado por el director de marketing, quien articula la estrategia, y asiste el director de informática quien propone las opciones para ejecutarla y recibe dirección y financiamiento de este consejo.

Creemos que el marketing tomará progresivamente un rol de liderazgo en la distribución del conocimiento sobre los clientes por toda la organización. Por ejemplo, los descubrimientos sobre “lo que dice el cliente” a medida que hace su CDJ puede ser muy relevante para los programas de desarrollo de producto y de servicio. Marketing debería reunir a las personas correctas en la organización para actuar a partir del conocimiento del consumidor y debería gestionar el seguimiento para asegurarse de que la empresa actúe.

## Comienza la travesía

Las firmas que asesoramos que están tomando este camino empiezan con una línea de negocios o una zona geográfica más bien pequeña (o ambas) donde pueden desarrollar una clara comprensión de la travesía de decisión del consumidor y después ajustar la estrategia y los recursos en consecuencia. A medida que avanzan sus pilotos, es inevitable que las empresas encuentren desafíos que no pueden abordar cabalmente a nivel local, como la necesidad de una nueva infraestructura a nivel de empresa que sostenga un sistema de gestión de contenidos. O podría tener que adaptar el diseño de un programa de medios

sociales para que calce mejor con esta iniciativa pequeña. En la mayoría de las iniciativas exitosas que hemos visto, el director de marketing ha defendido el piloto ante el equipo ejecutivo de liderazgo. Los mejores resultados se producen cuando un piloto surgido desde abajo va de la mano de la iniciativa del director de marketing para abordar los desafíos interfuncionales, de infraestructura y organizacionales.

Finalmente, una empresa debe capturar los procesos, éxitos y fracasos cuando lanza un piloto de modo que éste pueda ser eficazmente adaptado y escalado. Una consideración clave es que si bien la arquitectura básica de una estrategia CDJ puede permanecer intacta al ser expandida, la táctica específica probablemente variará de un mercado y producto a otro. Cuando la firma de electrónica de consumo ya aludida llevó su estrategia CDJ al Este asiático, por ejemplo, su análisis de punto de contacto reveló que los consumidores en esa parte del mundo le dan más importancia a los blogs y a las reseñas de terceros que los consumidores occidentales y confían menos en los sitios de fabricantes y minoristas. También era menos probable que compraran online. Sin embargo, usaban más las aplicaciones de los dispositivos móviles, como los lectores de códigos de barra, para obtener información detallada del producto en el punto de compra.

**LOS CAMBIOS** que están sacudiendo a los ejecutivos de marketing en la era digital no son incrementales, son fundamentales. La percepción que los consumidores tengan de una marca durante la travesía de decisión siempre ha sido importante, pero la fenomenal rapidez, alcance e interactividad de los puntos de contacto digitales hacen que la atención cuidadosa en la experiencia de marca sea esencial y requiere de un guardián a nivel ejecutivo. En muchas start-ups el fundador aporta a este rol la necesaria visión y el poder para hacerlo. Las empresas establecidas también deberían tener un guardián. Llegó el momento de que el director de marketing aproveche esta oportunidad, adquiriendo una posición más fuerte en la alta dirección y haciendo que la experiencia de los consumidores con la marca sea central en la estrategia de la empresa. □

Reimpresión R1012C -E

**David C. Edelman** (david.edelman@mckinsey.com) es un colíder de la práctica de Estrategia Global para el Marketing Digital de McKinsey & Company.

Copyright of Harvard Business Review América Latina is the property of Harvard Business School Publication Corp. and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.