

# Carta de Noticias

Un producto de:  
**HSM**  
Inspiring ideas

Volumen 15 / Número 5 / Septiembre 2010

Edición sin cargo para los suscriptores de revista **GESTIÓN**  
AÑOS

## A toda marcha

Polémico, Tom Peters advierte contra los defensores del orden, gente que ofrece reglas para una vida prolija y correcta. Y asegura que la vida es desordenada y, en el mundo real, hay que disfrutar del desorden.

**E**n 1982, Tom Peters y Robert Waterman publicaron *In Search of Excellence*. El libro vendió 5 millones de copias y Tom Peters se transformó en uno de los primeros ejemplares de una nueva especie: el gurú de management. Durante los últimos 20 años, Peters pasó de consultor de McKinsey & Company

a evangelizador del mundo de los negocios que viaja por todo el planeta. Si los negocios fueran el nuevo rock and roll, Peters sería Elvis.

En la siguiente entrevista, Peters repasa los hitos relevantes de su carrera, predice cambios en el ambiente del trabajo y explica por qué nunca intentó tener un cargo ejecutivo.

**Una crítica frecuente a los gurús de negocios es que no serían buenos directores de empresas. ¿Alguna vez consideró ser CEO?**

Disfruté al dirigir un pelotón de 435 personas, pero también disfruté con lo que hago ahora. Peter Drucker dijo que le aburriría dirigir una compañía. Pensar en conducir Ge-

### EN ESTA EDICIÓN

#### **5 INVESTIGACIÓN DE MERCADO** **En busca de rebajas**

Un estudio de la consultora BCG analiza los cambios en los hábitos de compra de los consumidores.

#### **6 MARKETING** **Tacto y pensamiento**

Investigaciones del Massachusetts Institute of Technology demuestran que las impresiones táctiles influyen en la generación de conceptos.

Joshua Ackerman

#### **7 MARKETING** **Contra estrategia**

Una investigación del MIT muestra cómo, a través del "demarketing", se pueden manejar estratégicamente las expectativas de los compradores y sus percepciones de la calidad.

Juanjuan Zhang

#### **8 EVENTOS MUNDO GESTIÓN** **Cómo gestionar equipos exitosos**

Continuando con el Calendario de Eventos 2010 de la revista *Gestión*, se realizó el tercer encuentro del año: "Liderazgo: cómo gestionar equipos exitosos".

#### **9 ALTA GERENCIA** **La opinión de los N° 1**

Una encuesta a presidentes ejecutivos de empresas europeas revela que la innovación y el talento son las piezas clave en la recuperación de la economía del continente.

#### **11 INNOVACIÓN** **Diseño inteligente**

Estudiantes del Massachusetts Institute of Technology y de la Escuela de Diseño de Rhode Island diseñaron una lámpara de bajo costo que se recarga con la luz solar.

#### **13 RECURSOS HUMANOS** **Mejores industrias para trabajar**

Un análisis de la consultora Great Place to Work® Institute demuestra que las empresas de la industria de tecnología de la información son los mejores lugares para trabajar.

# Contra estrategia

**Una investigación del MIT muestra cómo, a través del “demarketing”, se pueden manejar estratégicamente las expectativas de los compradores y sus percepciones de la calidad.**

**Juanjuan Zhang**

Cuando Paramount lanzó *Star Trek*, a principios de 2009, puso en marcha una curiosa campaña de promoción. En lugar de vanagloriar la película, el estudio la minimizó de forma implacable. Los ejecutivos la compararon con *Batman Begins* y *Superman Returns*, afirmando que las tres películas carecían de grandes estrellas, y estaban basadas en viejas franquicias en franca declinación. ¿Cuál es la ventaja? Juanjuan Zhang, profesora en la MIT's Sloan School of Management, sostiene que las acciones de Paramount son un clásico ejemplo de “demarketing”, un término económico que alude a actividades de reducción de demanda deliberada. Los estudios cinematográficos difunden proyecciones pesimistas, los restaurantes eligen lugares difíciles de encontrar, y los minoristas fijan horarios de venta poco convenientes, todo con el aparente efecto de desalentar el negocio. El “demarketing” no sólo les ahorra dinero a las firmas, sino que también puede incrementar la demanda de sus productos porque son limitados.

El “demarketing” tiene otro beneficio, según una nueva investigación de la profesora Zhang y Jeanine Miklós-Thal, pro-

**Juanjuan Zhang** estudia la influencia de la observación en las elecciones de los consumidores y sus implicancias para los vendedores. Es doctora en administración de empresas graduada en la Universidad de California, Berkeley y profesora en la Escuela de Negocios del MIT.

fesora de la universidad de Rochester. Las empresas usan las técnicas de “demarketing” para manejar estratégicamente las expectativas de los compradores y sus percepciones de la calidad. “Una gran campaña de marketing aumenta las expectativas de ventas tempranas; si, a pesar de una fuerte campaña, la respuesta del comprador es poco entusiasta, surgen dudas sobre la calidad del producto”, sostiene Zhang. Por otro lado, si una compañía elige un nivel más modesto de marketing o varias formas de “demarketing”, los consumidores pueden atribuir las bajas ventas a una escasez de publicidad. Y las ventas fuertes, en este caso, serían un indicador muy claro de alta calidad.

Ciertamente funcionó para Paramount. La proyección de la venta de entradas para el fin de semana de estreno de *Star Trek* fue de US\$ 65 millones a US\$ 70 millones; entonces, cuando la película alcanzó los US\$ 75,2 millones, la respuesta de la prensa fue abrumadoramente favorable. Paramount pudo decir que “la película batió las expectativas”, sostiene la profesora Zhang. “Esa es la frase que toda compañía quiere pronunciar.” Los hallazgos de la profesora Zhang echaron nueva luz sobre programas de publicidad, targeting y selección de prueba de mercado.

Considere el problema de marketing con el que casi toda compañía lidia: ¿cómo asignar el presupuesto de publicidad para un producto? Los principios básicos señalan que hay que hacer una fuerte promoción en las etapas iniciales de la vida de un producto. Pero si los consumidores notan

que los grandes esfuerzos en publicidad no están acompañados de ventas proporcionales, tienden a creer que el producto es de baja calidad.

“Si recurre mucho al marketing en forma temprana, pierde la excusa de que nadie sabe acerca de su producto en caso de que las ventas sean mediocres —explica la profesora Zhang—. Pero si la compañía usa una estrategia de ‘demarketing’ con publicidad relativamente liviana en la fase inicial de la vida de un producto, las ganancias de largo plazo serían mejores, ya que los consumidores atribuyen el posible lento despegue a la estrategia de publicidad conservadora, en lugar de la baja calidad. Es una compensación para las firmas; el ‘demarketing’ reduce las ganancias actuales pero ayuda a construir la imagen de la marca.”

La investigación también sugiere que habría que revisar las estrategias de targeting. La sabiduría convencional aconseja apuntar al segmento que es pasible de responder favorablemente. Pero, de esta manera, también aumentan las expectativas del consumidor sobre la respuesta del mercado. Tomemos, por ejemplo, el mini-car Daimler’s Smart, dirigido a los consumidores urbanos y promocionado como el perfecto auto de ciudad de la nueva era. ¿Qué pasaría si los consumidores no lograran ver los mini-cars de Daimler en las calles? “Los consumidores dudarían más sobre el atractivo del auto que si la compañía hubiera elegido apuntar a los conductores rurales”, dice Zhang. ●

**“Los clientes no compran porque se les vende. Compran porque los ayudan a reconocer los beneficios de tener lo que les ofrecen.” Jay Conrad Levinson**

