

MARKETING 4.0

Transforma tu
estrategia para atraer
al consumidor digital

PHILIP KOTLER

HERMAWAN KARTAJAYA

IWAN SETIAWAN



a^e

MARKETING 4.0

#Marketing4

Las nuevas tecnologías, las redes sociales y el marketing digital en general están revolucionando la forma de llegar a nuestros clientes. El cliente de hoy tiene unos hábitos diferentes al de hace unos años: está hiperinformado, hiperconectado, ama las empresas honestas y éticas, no compra sin antes comparar, confía en las experiencias de otros consumidores y es infiel a las marcas.

Por eso, ahora más que nunca, es necesario reorientar nuestras prácticas de marketing para ganar el apoyo y confianza del cliente. Si conseguimos superar sus expectativas no solo nos comprará, sino que nos recomendará. Para ello es necesario ofrecer experiencias transparentes y coherentes, y cubrir cada aspecto del producto que este demande: marcas más humanas, mayor compromiso, ofertas mejores y más personalizadas. Es el marketing 4.0.

Para lograr ese compromiso del cliente y su recomendación, los autores de *Marketing 4.0* nos proponen combinar lo mejor de ambos mundos, el marketing tradicional y el marketing digital. Nos indican cómo poner en marcha estrategias 360° complementándolas con inteligencia artificial para mejorar la productividad del marketing, o el *big data* para adaptarnos mejor a las necesidades del cliente.

Kotler, Kartajaya y Setiawan apoyan sus teorías en múltiples casos de empresas de todo el mundo, entre las que destacan algunas que operan en México, como KFC, Privalia, BBVA Bancomer, Suzuki, IOS Offices, Farmacias Similares, Mastercard y Huawei.



**Philip Kotler, Hermawan Kartajaya
e Iwan Setiawan**

MARKETING 4.0



MADRID BOGOTÁ
CIUDAD DE MÉXICO BUENOS AIRES
LONDRES NUEVA YORK SHANGHÁI NUEVA DELHI

ÍNDICE

PORTADA

CONTRAPORTADA

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCIÓN

PARTE I. PRINCIPALES TENDENCIAS EN EL MARKETING

1. Traspaso del poder a clientes conectados

De exclusivo a inclusivo

De vertical a horizontal

De individual a social

En resumen: Modelos horizontales, inclusivos y sociales

La renovación de KFC mediante un modelo más inclusivo, horizontal y social

2. Las paradojas del marketing para consumidores conectados

Derrumbando los mitos de la conectividad

Paradoja n.º 1: Interacción *online* frente a interacción *offline*

Paradoja n.º 2: Consumidores informados frente a consumidores distraídos

Paradoja n.º 3: Valoración negativa frente a valoración positiva

En resumen: Las paradojas del marketing

Privalia, la plataforma que conecta marcas y clientes

3. Las influyentes subculturas digitales

Jóvenes: Obtener cuota mental de mercado

Mujeres: Ampliar la cuota de mercado

Internautas: Ampliar a la cuota emocional

En resumen: Jóvenes, mujeres e internautas

4. Marketing 4.0 en la economía digital

Del marketing tradicional al digital

De la segmentación y la identificación de un público objetivo a la confirmación de comunidades de consumidores

Del posicionamiento y la diferenciación de marca a la clarificación de su personalidad y sus códigos

De vender las 4 'P' a comercializar las 4 'C'

De un servicio de atención al cliente a un cuidado colaborativo del cliente

Integración del marketing tradicional con el digital

En resumen: Redefinir el marketing en la economía digital

BBVA BANCOMER: evolucionar hacia lo digital para seguir vigente

PARTE II. NUEVOS ESCENARIOS PARA EL MARKETING EN LA ECONOMÍA DIGITAL

5. El nuevo recorrido del consumidor

Entender cómo compra la gente: De 4 'A' a 5 'A'

De la fase de atención a la de apología: La zona POE

En resumen: Atención, atracción, averiguación, acción y apología

Suzuki: la combinación perfecta de lo *online* y lo *offline*

6. Parámetros de productividad del marketing

Introducción del ratio de acción de compra y del ratio de defensa de marca

Deconstrucción del ratio de acción de compra y del ratio de defensa de marca

Aumento de la productividad

1. Incrementar el nivel de atracción
2. Optimizar la curiosidad
3. Incrementar el nivel de compromiso
4. Incrementar la afinidad

En resumen: Ratio de acción de compra y ratio de defensa de marca

IOS OFFICES: la gente feliz trabaja mejor

7. Mejores prácticas y modelos de sector

Cuatro grandes modelos de sector

Patrón 1: Picaporte

Patrón 2: Carpa

Patrón 3: Trompeta

Patrón 4: Embudo

Patrón 5: Pajarita

Cuatro mejores prácticas en marketing

En resumen: Aprendiendo de diferentes sectores

La receta de Farmacias Similares

PARTE III. APLICACIONES TÁCTICAS DEL MARKETING EN LA ECONOMÍA DIGITAL

8. Marketing centrado en el ser humano para generar atracción a la marca

Cómo entender al ser humano a través de la antropología digital

Escucha social

Netnografía

Investigación empática

Cómo crear las seis cualidades de una marca centrada en el ser humano

Buena presencia física

Nivel intelectual

Sociabilidad

Inteligencia emocional

Personalidad

Ética

En resumen: Cuando las marcas se vuelven humanas

Mastercard: comienza algo que no tiene precio

9. Marketing de contenidos para generar curiosidad por la marca

El contenido es el nuevo anuncio, el *#hashtag* es el nuevo eslogan

El marketing de contenidos paso a paso

Paso 1: Fijación del objetivo

Paso 2: Definición del público

Paso 3: desarrollo y planificación del contenido

Paso 4: Creación del contenido

Paso 5: Distribución del contenido

Paso 6: Amplificación del contenido

Paso 7: Evaluación del marketing de contenidos

Paso 8: Mejora del marketing de contenidos

En resumen: Generar conversaciones con contenido

El contenido es el rey y Huawei lo sabe

10. Marketing omnicanal para lograr el compromiso con la marca

El auge del marketing omnicanal

Tendencia 1: Prioridad del comercio vía móvil en la economía del «ahora»

Tendencia 2: Presencia de la compra por visita a la web en los canales *offline*

Tendencia 3: Presencia de la compra por visita a la tienda en los canales *online*

Optimización de la experiencia omnicanal con el análisis de *big data*

El marketing omnicanal paso a paso

Paso 1: Localizar todos los canales y los posibles puntos de contacto a lo largo del recorrido de compra del consumidor

Paso 2: Identificar los canales y puntos de contacto más críticos

Paso 3: Mejorar e integrar los canales y puntos de contacto más críticos

En resumen: Cómo integrar lo mejor de los canales *online* y *offline*

11. Marketing de participación para generar afinidad con la marca

Cómo mejorar la experiencia digital con aplicaciones móviles

Paso 1: Determinar los usos

Paso 2: Diseñar las funcionalidades clave y la interfaz del usuario

Paso 3: Desarrollar la integración final

Ofrecer soluciones para la gestión de la relación con clientes en redes sociales

Paso 1: Desarrollar capacidades de percepción y respuesta

Paso 2: Favorecer el desarrollo y la autonomía de los agentes de CRM Social

Paso 3: Aprovechar la participación de las comunidades

Cómo conseguir las conductas deseadas a través de la gamificación

Paso 1: Definir las acciones que se quieren generar

Paso 2: Definir la inscripción en el programa y sus niveles

Paso 3: Determinar los reconocimientos y recompensas

En resumen: Aplicaciones móviles, CRM Social y gamificación

EL MOMENTO WOW

AUTORES

PÁGINA LEGAL

AGRADECIMIENTOS

Nos hemos tomado seis años para escribir *Marketing 4.0*. Durante este período, han sido muchas las personas que han contribuido en él. Queremos dar las gracias al equipo WOW de MarkPlus, Inc. que condujo la investigación y pasó incontables horas haciendo lluvia de ideas con los autores: Yosanova Savitry, Vendy Chandra, Cecilia Hermanto, Kevin Leonard, Quincy Wongso, Edwin Hardi, Adrian Hudiono, Evita Tania, Shabrina Annisarasyiq, Andre Anggada y Fachriza Prathama.

También estamos muy agradecidos a los líderes de MarkPlus, Inc., quienes han invertido sus pensamientos y energía en el libro: Michael Hermawan, Jacky Mussry, Taufik, Hendra Warsita, Vivie Jericho, Stephanie Hermawan y Ence.

Por último, pero no menos importante, nos gustaría agradecer al equipo de Wiley que nosotros pudiéramos compartir *Marketing 3.0* y *Marketing 4.0* con el mundo y al equipo de LID Editorial por su aportación de los casos de éxito de empresas de España y México y la publicación de la edición en español. Muchas gracias.

INTRODUCCIÓN

Del marketing 3.0 al marketing 4.0

Hace seis años que empresarios de todo el mundo nos pedían una secuela de nuestro libro *Marketing 3.0*. Teniendo en cuenta la dinámica de esta disciplina, seguro que muchos pensaban que ya estábamos en ello.

En *Marketing 3.0 Cómo atraer a los clientes con un marketing basado en valores*, hablamos del gran cambio que se había producido desde un marketing centrado en el producto (1.0) hacia un marketing centrado en el consumidor (2.0) y, finalmente, a un marketing centrado en el ser humano (3.0). En *Marketing 3.0* vimos cómo los consumidores adquirirían la consideración de seres humanos integrales, con intelecto, corazón y alma. Por eso defendíamos que el futuro del marketing estaría en crear culturas corporativas, servicios y productos que respetaran y reflejaran los valores del ser humano. Desde que se publicó el libro, en 2010, muchas empresas han ido adoptando los principios del marketing 3.0. La obra ha gozado de tal aceptación a nivel global que se ha traducido a 24 idiomas. Un año después de su publicación, abrimos el Museo del Marketing 3.0 en Ubud, Bali. El museo se construyó con el apoyo de los tres príncipes de este pueblo de Indonesia: Tjokorda Gde Putra Sukawati, Tjokorda Gde Oka Sukawati y Tjokorda Gde Raka Sukawati.

Ubud, con su aura de espiritualidad, es sin duda el lugar perfecto para el primer museo de marketing de este tipo. En él hemos ido exponiendo casos inspiradores de empresas y campañas de marketing que se centran en el alma del ser humano. Los contenidos se organizan con un sistema moderno de múltiples pantallas. En los últimos años el museo se ha modernizado incorporando avanzadas tecnologías de realidad aumentada y realidad virtual.

Lo cierto es que han sucedido muchas cosas desde que escribimos *Marketing 3.0*, especialmente en materia de avances tecnológicos. No todas las tecnologías que tenemos hoy en día son nuevas, pero se han ido acumulando a lo largo de los últimos años y el impacto conjunto de todas ellas ha modificado significativamente las prácticas de marketing en todo el mundo. Así, han ido apareciendo nuevas tendencias: el consumo colaborativo, la economía del «ahora», la integración omnicanal, el marketing de contenidos o el CRM social, entre otras.

Creemos que esta confluencia de tecnologías terminará provocando la convergencia del marketing tradicional y el digital. En un mundo dominado por la tecnología, el ser humano busca un contacto más personal. Cuanto más sociales somos, más queremos que las cosas se hagan especialmente para cada uno de nosotros. Gracias al análisis de big data, los productos y servicios se pueden personalizar cada vez más. En la economía digital, la clave es equilibrar estas paradojas.

En esta era de transición que vivimos, necesitamos un nuevo enfoque de marketing. Por eso introducimos el marketing 4.0 como la evolución natural del marketing 3.0. El principal planteamiento de este libro es que el marketing debe adaptarse a la naturaleza cambiante de los recorridos de compra del consumidor en la economía digital. La función del marketing es guiar a los consumidores en su

evolución desde las fases iniciales de atención y descubrimiento de un producto o servicio hasta las etapas posteriores de recomendación a otros consumidores.

La primera parte del libro es el resultado de nuestra observación del mundo en el que vivimos, empezando por un análisis de los tres cambios de poder que se están produciendo y que van dando forma a nuestro mundo. A partir de ahí, proseguimos analizando cómo la conectividad ha cambiado la vida del ser humano. Profundizamos además en las principales subculturas digitales –jóvenes, mujeres e internautas– que constituyen la base de una nueva raza de consumidores.

La segunda parte y núcleo central del libro aborda la forma en que las empresas pueden impulsar la productividad conociendo y entendiendo realmente los recorridos de compra del consumidor en la era digital. En ella introducimos toda una serie de nuevos parámetros del marketing y una perspectiva completamente nueva de nuestras prácticas. También profundizamos en varios sectores que consideramos claves para aprender cómo implantar en cada uno de ellos las ideas del marketing 4.0.

Por último, en la tercera parte describimos con detalle las tácticas fundamentales en este nuevo marketing. Comenzamos por el marketing centrado en el ser humano, que pretende humanizar las marcas dotándolas de atributos propios de las personas. A continuación analizamos con más detalle el marketing de contenidos con el fin de generar diálogo con el consumidor y describimos también cómo las empresas pueden implantar el marketing omnicanal para mejorar sus ventas. Para terminar, ahondamos en la idea de participación y compromiso del consumidor en la era digital.

En resumen, *Marketing 4.0* describe la profundización y el crecimiento del marketing centrado en el ser humano como una manera de cubrir cada aspecto del recorrido del consumidor. Esperamos que el lector encuentre inspiración en las reflexiones de este libro y se una así a nosotros en la tarea de redefinir el marketing en los próximos años.

P A R T E I

**PRINCIPALES
TENDENCIAS EN
EL MARKETING**

Traspaso del poder a clientes conectados

De vertical, exclusivo e individual a horizontal, inclusivo y social

Charlie Frost era un firme creyente en la teoría de la conspiración, según la cual en 2012 se produciría el fin de la civilización. En 2009 dos geólogos descubrieron que los temores de Frost podrían cumplirse porque el núcleo de la Tierra estaba a punto de explotar y esto abocaría al mundo a la catástrofe. Los líderes mundiales se reunieron para buscar una solución y decidieron construir unos buques gigantes al estilo del Arca de Noé para salvar a una selección de grupos de la población mundial. Los supervivientes deberían ser los responsables de fundar una nueva civilización.

Esta historia es una mera ficción sacada de la película *2012*, pero muchas de sus escenas simbolizan el cambio que estamos experimentando en la actualidad. La película muestra cómo los viejos estándares de la civilización - políticos, económicos, socioculturales y religiosos- resultaban destruidos y reemplazados por un conjunto de estándares sociales más horizontales e inclusivos. También muestra a los líderes de las superpotencias occidentales

forzados a rebajar su ego y a colaborar. Incluso debían recurrir a China para la construcción de esos gigantescos barcos: las naves asimismo representan un símbolo de un nuevo mundo en el que una gran diversidad de seres humanos se conecta sin límites geográficos ni demográficos.

Vivimos en un mundo completamente nuevo. La estructura de poder a la que estábamos acostumbrados está sufriendo cambios drásticos. Internet, que ha aportado conectividad y transparencia a nuestras vidas, ha sido en gran medida responsable de estos traspasos de poder.

Estamos viendo cómo los poderes exclusivos se rinden ante el empuje de la inclusión. El G7, grupo exclusivo de grandes potencias, no pudo resolver la crisis financiera por sí solo; tuvo que implicar a las naciones del G20, entre las que se incluyen China, India e Indonesia. El poder económico es ahora más disperso e inclusivo. Las grandes empresas también han encontrado difícil nutrir su innovación desde dentro de sus organizaciones cerradas. Compañías como Microsoft o Amazon al final han necesitado adquirir empresas más pequeñas y aún más innovadoras, como Skype o Zappos. Incluso millonarios como Bill Gates o Mark Zuckerberg se han dado cuenta de la necesidad de una mayor inclusión económica y han donado parte de su riqueza para ayudar a los más desfavorecidos a través, respectivamente, de la Fundación Bill and Melinda Gates y de la organización Startup:Education, que ahora forma parte de la Iniciativa Chan Zuckerberg.

También estamos viendo cómo la estructura vertical de poder se ha ido diluyendo convirtiéndose en una fuerza más horizontal. Pensemos, por ejemplo, que los «Estados Unidos de Facebook», con una población de 1 650 000 millones de personas, superan a cualquiera de los países

más poblados del planeta. También vemos que la gente se entera por Twitter de las últimas noticias, convirtiendo así a los ciudadanos tuiteros en periodistas, cuando en el pasado la fuente habitual habría sido cualquier gran cadena de televisión, como la CNN. Incluso YouTube ha derrotado a Hollywood. Un estudio realizado por la revista *Variety* desveló que, entre los jóvenes de 13 a 18 años, los famosos de YouTube (o *youtubers*) superan en popularidad a las grandes estrellas de Hollywood. El gigante del *show business*, Sony, ha colaborado con YouTube para demostrar que las fuerzas verticales no pueden frenar a las horizontales. El estreno comercial de la comedia de Sony sobre Corea del Norte, *The Interview*, se realizó en primer lugar a través de YouTube como respuesta a un supuesto ciberataque norcoreano.

Este traspaso de poder también afecta a la gente. Ahora el poder no lo ostentan los individuos, sino los grupos sociales. Los dictadores han sido derrocados por grupos de personas dirigidos por sus líderes anónimos. Los financieros de Wall Street sufrieron la sacudida del movimiento de protesta *Occupy Wall Street*. En 2014 la revista *Time* eligió como su «personalidad del año» a los luchadores contra el ébola frente a alternativas como la del presidente de Estados Unidos, Barack Obama, o la del primer ministro indio, Narendra Modi.

Estos cambios han modificado drásticamente el mundo en el que vivimos. En un mundo en el que las fuerzas horizontales, inclusivas y sociales se imponen a las verticales, exclusivas e individuales, las comunidades de consumidores son cada vez más poderosas, se pronuncian más, ya no tienen miedo de las grandes empresas y marcas y están más que dispuestas a compartir sus historias, buenas y malas, sobre cualquier marca.

Ahora mismo ofrece mayor credibilidad una conversación oída al azar sobre una marca que cualquier campaña de publicidad que esta pueda lanzar. Los círculos sociales se han convertido en la principal fuente de influencia, desbancando a la comunicación externa del marketing e incluso a las preferencias personales. Los consumidores suelen seguir la tendencia de sus semejantes a la hora de decidirse por una marca. Es como si los consumidores se protegieran recurriendo a sus círculos sociales para levantar una fortaleza contra las posibles mentiras o astucias de las marcas.

De exclusivo a inclusivo

Atrás quedaron los días en los que el objetivo era ser exclusivo; ahora el juego se basa en la inclusión. A nivel global el mundo está pasando de una hegemonía a una estructura de poder multilateral. Las superpotencias, principalmente la Unión Europea y Estados Unidos, se han dado cuenta de que algunos poderes económicos están siendo transferidos a otras partes del mundo, por ejemplo y de forma especialmente significativa a Asia, que ha experimentado un crecimiento constante a lo largo de los últimos años. Es importante considerar que las grandes potencias occidentales seguirán siendo poderosas, pero sin olvidar que hay otras naciones que están ganando cada vez más poder. El poder económico ya no está concentrado, sino distribuido de forma más equitativa.

Este cambio se suele atribuir al perfil demográfico de la población de los nuevos mercados emergentes: más joven y productiva y con un nivel de ingresos en crecimiento. Esto ha generado una gran demanda de productos y servicios, que se traduce en crecimiento económico. No obstante, los datos recientes sugieren que tal vez la demografía no sea la única razón.

Desde la perspectiva de la innovación, los mercados emergentes también avanzan en mejor dirección. Los datos recabados recientemente por Robert Litan apuntan a que la innovación ha disminuido en Estados Unidos. El número de nuevos emprendimientos representa solo un 8 % del número total de empresas, mientras que hace 30 años rozaba el 15 %. Según las cifras de Litan, el número de bancarrotas ha superado el de nuevos emprendimientos.

La trayectoria de Asia es justo la contraria: según la OCDE, en 2019 China superará a la Unión Europea y a Estados Unidos en inversión e innovación. Ya en 2012 Corea del Sur destacó como el país más avanzado en innovación, con una inversión superior al 4 % de su PIB en investigación y desarrollo.

La influencia política del mundo occidental también está disminuyendo a consecuencia de la caída de su influencia económica. El poder militar que solía proporcionar una influencia efectiva está siendo reemplazado lentamente por el enfoque más moderado de la diplomacia y el apoyo económico. China, por ejemplo, ejerce una fuerte influencia en África debido a su apoyo para la lucha por una mejor gobernanza y un desarrollo sostenible.

El mundo de los negocios también está avanzando hacia la inclusión. La tecnología permite la miniaturización y la automatización de los procesos, lo que reduce el coste de los productos y posibilita a las empresas atender la demanda de los nuevos mercados emergentes. Las innovaciones desestabilizadoras entre sectores diferentes han facilitado el acceso de productos más sencillos y baratos a segmentos de población más desfavorecidos y hasta entonces considerados «fuera del mercado». Productos y servicios que antes se consideraban exclusivos ahora están disponibles de forma masiva para toda la población mundial. Algunos ejemplos son el coche Tata

Nano de 2000 dólares o la operación de cataratas de Aravind Eye Care System por 16 dólares.

Y esto también funciona en el sentido contrario: la innovación cambia de dirección para desarrollar productos nuevos que se introducen en los mercados emergentes antes de venderlos en los restantes en lo que denominamos *innovación inversa*. La austeridad y el aquilatamiento del coste a la hora de desarrollar nuevos productos se están convirtiendo en los nuevos elementos de diferenciación. Un ejemplo bastante conocido es el Mac 400 de GE, un electrocardiograma portátil que funciona con batería y que fue diseñado para dar servicio a poblaciones rurales en India y posteriormente se ha comercializado en el resto de mercados resaltando su portabilidad como su principal elemento diferenciador.

La transparencia que ha aportado internet facilita que los emprendedores de países emergentes capten ideas de sus homólogos en los países desarrollados. Están clonando negocios dándoles un toque local a la hora de su ejecución. Tenemos, por ejemplo, Flipkart.com en India, inspirado en Amazon; Disdus en Indonesia, inspirado en Groupon; Alipay en China, inspirado en PayPal, o Grab en Malasia, inspirado en Uber. Los clientes de estos países acceden a la experiencia de todos esos servicios sin tener que esperar a que la correspondiente empresa estadounidense decida establecerse en sus países.

Los muros entre los distintos sectores también se están desdibujando y aumenta la tendencia a la convergencia o integración de dos o más sectores. Una industria puede elegir entre competir o buscar sinergias con otras para llegar a los mismos clientes. En la mayoría de los casos opta por las sinergias.

Ahora hay muchos centros médicos que se han integrado con instalaciones turísticas para optimizar el coste de la atención sanitaria y el ocio vacacional. Patients Beyond Borders, con sede en Reino Unido, calculaba haber atendido a once millones de usuarios de turismo sanitario en 2013. Algunos de los tratamientos y destinos más populares son, por ejemplo, los servicios de odontología en Costa Rica, intervenciones cardiovasculares en Malasia o la cirugía estética en Brasil.

En algunos mercados emergentes en los que la telefonía móvil de prepago está muy extendida, el sector de las telecomunicaciones está colaborando con el de servicios financieros para diversificar los canales de pago de bienes y servicios. Un claro ejemplo es M-Pesa, que ofrece un servicio de transferencias vía móvil en Kenia.

Dentro de un sector ya establecido, los subsectores también se tornan difíciles de distinguir. En la industria de los servicios financieros las líneas que ahora separan banca, financiación, seguros y gestión de fondos, entre otros, irán desapareciendo, forzando a las entidades financieras a encontrar rasgos diferenciadores nuevos. La integración vertical en un sector determinado generará la creación de entidades de negocio que participarán en diversas funciones, desde el suministro de materiales hasta la distribución, haciendo que resulte difícil precisar la actividad en la que opera cada compañía.

A nivel puramente individual, el ser humano también está demostrando tender hacia la inclusión social. Buscar lo inclusivo no es aspirar a lo similar. La inclusión consiste en saber vivir en armonía a pesar de nuestras diferencias. En el mundo *online* las redes sociales han redefinido la manera en la que interactuamos unos con otros permitiéndonos entablar relaciones sin ningún tipo de frontera geográfica ni límite demográfico. Pero el impacto de las redes sociales

no termina ahí, pues este nuevo medio también ha facilitado la colaboración global en innovación. Pensemos en Wikipedia, creada por una infinidad de personas, o en InnoCentive, que propone desafíos en investigación y desarrollo y promueve la búsqueda de las mejores soluciones. De hecho, todas las redes sociales que utilizan sistemas de colaboración abierta o *crowdsourcing* constituyen un excelente ejemplo de inclusión social: las redes sociales generan este tipo de inclusión y ofrecen a la gente un sentido de pertenencia a su comunidad.

La inclusión social se está dando no solo en el mundo *online*, sino también en el real. El concepto de *ciudad inclusiva* -la que recibe de buen grado la diversidad de sus habitantes- suele ser equivalente al de un buen modelo de ciudad sostenible. Es en cierto modo similar al de red social y defiende la idea de que, si una ciudad acoge a las minorías que suelen quedarse fuera y las ayuda a sentirse aceptadas, la ciudad solo podrá resultar beneficiada. La inclusión social también puede manifestarse en forma de comercio justo, diversidad en el empleo o el empoderamiento de las mujeres. Estas prácticas aceptan las diferencias de sexo, raza y nivel económico. Algunas marcas, como The Body Shop, están trabajando para lograr un compromiso real de inclusión social con valores como «el apoyo al comercio de la comunidad» o con programas del tipo «detengamos la violencia doméstica».

De vertical a horizontal

La globalización ofrece un terreno de juego equilibrado. La capacidad competitiva de las empresas ya no está determinada por su tamaño, su país de origen o una eventual ventaja competitiva previa. Empresas más jóvenes, pequeñas y locales pueden competir con otras más grandes, globales y de dilatada trayectoria. Llegará un

punto en el que no habrá ninguna compañía que ejerza un dominio preponderante sobre las demás. De hecho, será más competitiva la que pueda conectar, por un lado, con comunidades de consumidores y colaboradores para cooperar y, por otro, con sus competidores para hacerlo de manera colaborativa.

El flujo de la innovación que en su momento era vertical (de las empresas hacia el mercado) se ha tornado horizontal. Antes las empresas creían que la innovación debía proceder de ellas exclusivamente y en consecuencia se dedicaban a crear una fuerte infraestructura de investigación y desarrollo. Pero al final se dieron cuenta de que el índice de innovación interna nunca era lo suficientemente alto como para competir en un mercado en perpetua mutación. Procter & Gamble (P&G), por ejemplo, llegó a esa conclusión en 2000 cuando disminuyeron sus ventas de productos nuevos. A partir de ese momento la compañía transformó su modelo de investigación y desarrollo. El actual, más horizontal, recurre a fuentes externas para las ideas que después comercializarán utilizando las capacidades internas de P&G. Su competidor por excelencia, Unilever, ha ido avanzando en esa misma dirección aprovechando su enorme ecosistema externo de innovación. Actualmente la innovación es horizontal; el mercado proporciona las ideas y las empresas las comercializan.

De igual modo, el concepto de *competencia* está cambiando de vertical a horizontal, principalmente debido a la tecnología. La elaborada hipótesis de Chris Anderson no podría ser más cierta hoy en día. El mercado está evolucionando, cambiando las marcas de consumo masivo y generalizado por otras de producción más reducida dirigidas a pequeños nichos de mercado. Gracias a internet

las marcas y empresas más pequeñas ya no se enfrentan a las limitaciones logísticas que tenían en el pasado.

Este nivel de inclusión permite a las compañías entrar en sectores a los que antes no podrían haber accedido, lo que conlleva nuevas oportunidades de crecimiento, si bien a costa de un considerable nivel de amenazas en lo que a competencia se refiere. Dado que la división entre sectores es cada vez más difusa, a las empresas les va a resultar más difícil seguir la pista a sus competidores.

En el futuro los competidores de las compañías no serán solo de su mismo sector, sino también de otros sectores relevantes y relacionados. Hace algunos años las empresas de servicios de taxi y las cadenas hoteleras no habrían imaginado competir entre sí por pasajeros y huéspedes con las tecnologías de nuevos emprendimientos, como Uber o Airbnb, que ofrecen servicios de transporte privado y alojamiento, respectivamente. Para detectar a posibles competidores las compañías deben empezar analizando los objetivos de sus clientes y valorar las alternativas potenciales que podrían aceptar para lograrlos.

Las empresas también han de seguir la actividad de sus posibles competidores fuera de sus mercados locales, que no serán necesariamente las grandes multinacionales. En los últimos años hemos podido observar el despegue de grandes compañías en mercados emergentes, como Xiaomi y Oppo, que innovan empujadas por la necesidad y nacen en mercados locales complicados. Son capaces de igualar la calidad de las grandes marcas pero con precios considerablemente más bajos, gracias a la posibilidad de salir al mercado a través de canales *online*. Se trata de empresas extremadamente innovadoras y resistentes; cuentan con todos los ingredientes necesarios para expandirse globalmente.