

Pregunta 1

Una de las estrategias más exitosas de Nike que ha eclipsado las fronteras del país y la cultura es la introducción de NikeiD, que permite a los compradores personalizar productos que se alinean con



sus propios estilos y preferencias culturales. Por ejemplo, un consumidor puede elegir diferentes colores, combinaciones de colores, patrones y cordones, además de poder personalizar un zapato para sus deportes regionales favoritos. Aunque Nike ofrece un complemento completo de calzado deportivo listo para comprar en los estantes de las tiendas, reconocieron que los consumidores tienen gustos y

preferencias individuales, particularmente consumidores en otros países con diferentes diferencias culturales y sociales.

Por otro lado, Nike se ha destacado por llegar a diversas audiencias con un mensaje culturalmente apropiado. En particular, Nike utiliza canales de redes sociales individualizados y personalizados para apoyar varios deportes que son populares en un país en particular. Por ejemplo, Nike alberga una cuenta de redes sociales dedicada para los fanáticos y atletas del deporte del cricket y también usa los idiomas y dialectos apropiados no solo en sus productos, como una camisa que dice 'España' en ella, sino en sus sitios web y otras plataformas en línea. Por ejemplo, Nike tiene un sitio web que se muestra completamente en español.

De acuerdo a la lectura "The dawn of Marketing new Golden Age" y el análisis del caso de Nike, ¿cómo está Nike catalizando una buena estrategia de Marketing? Justifique claramente su respuesta.

Respuesta:

Sustancia: Los especialistas en Marketing pueden dar forma directamente al negocio mediante la evolución de la experiencia del cliente y el desarrollo de productos y servicios. Esto se ve reflejado en que los clientes de Nike pueden personalizar productos de acuerdo con sus propios estilos y preferencias culturales lo que contribuye a una experiencia de compra personalizada que toma en cuenta las intenciones del comprador.

Historia: Las formas de contar una historia cambian continuamente, aprovechando interacciones digitales más ricas y herramientas de comunicación más poderosas. La creatividad tiene más demanda que nunca. Esto se ve reflejado en cómo llega Nike a diferentes audiencias con un mensaje culturalmente apropiado. Por ejemplo, fomenta redes sociales de deportes específicos, usa idiomas y dialectos diferentes en productos y en sus diversas plataformas digitales.

Pregunta 2

3M e Izar fueron las compañías elegidas para exponer sus experiencias con el cliente como centro de sus estrategias, durante el pasado Congreso AECOC de Ferretería y Bricolaje.



Urbano Santiago, director general de 3M, aseguró que "el éxito a largo plazo es encontrar el equilibrio entre lo que quiere el cliente, el cliente del cliente y los accionistas". En una empresa centrada en la innovación, el lanzamiento de un nuevo producto consta de siete pasos en 3M: idea, concepto, viabilidad, desarrollo, fabricación, lanzamiento y post lanzamiento.



"Para ello hay que acabar con los silos físicos y virtuales. Si queremos que nuestros colaboradores traten bien a nuestros clientes, tenemos que tratarlos bien también a ellos". "Es preciso saber qué buscamos en el mercado, conocer al cliente y al cliente del cliente, observar tendencias, conocer al competidor, participar de asociaciones y foros, conocer nuevas tecnologías y conocer pares de otras empresas", aseguró.

Por su parte, Carlos Pujana, gerente de Izar, recordó que los fabricantes nacionales "estábamos muy enfocados a la fabricación y hay que dar otros servicios". Tomando de ejemplo a Izar, mostró dos cambios, uno interno y otro en el entorno. El cambio interno de la empresa consistió en adquirir los mejores medios productivos y realizar un nuevo lay-out de la planta y del almacén.

En cuanto al cambio en el entorno, Pujana explicó que "la competencia nos ha ido forzando a hacer cosas. La necesidad de mejorar el servicio es cada día más exigente". Además de la innovación y la transparencia, el gerente de Izar señaló que "los clientes no quieren pagar por el producto, sino por el uso que pueden hacer del producto. Y hay que estar preparado para ello".

También abordó los principales problemas de las pymes: el tamaño, el desconocimiento del usuario final, el enfoque solo al producto y la limitación financiera. Y finalizó su exposición con una recomendación: escuchar a los vendedores

En base a la información entregada en la lectura "Modern Marketing: What it is, what it isn't, and how to do it?", ¿Qué factores podrían indicar que tanto la empresa 3M como la empresa Izar poseen un marketing moderno? Indique al menos un elemento por empresa e indique que beneficios podría tener esto en el desarrollo de la empresa. Justifique claramente su respuesta.

Respuesta:

Se podría decir que 3M es una empresa que posee una mentalidad centrada en el cliente, pues tal como lo indique su director la compañía busca poner al cliente al centro de todo, conocerlo y observar sus tendencias y actitudes. El beneficio de esto es que le permite a la empresa conocer cuáles son las principales motivaciones y comportamientos de sus clientes. Lo anterior permite brindarles una mejor experiencia generando mayor lealtad del cliente hacia la empresa, impulsando así sus ventas y crecimiento.

3M tiene una mentalidad unificadora. La empresa entiende de que si quiere impulsar el crecimiento todas las áreas de la empresa deben trabajar en conjunto y colaborar para lograr un objetivo común. Esto se refleja en su interés por innovar, en conocer a su competidor, a las otras empresas, participar en asociaciones y foros, ya que para lograr esto se necesita que se cree una relación unificadora entre el área de ventas, investigación, innovación, tecnología e incluso en el área de recursos humanos y financiera. Es importante que para que una empresa siga creciendo y desarrollándose que cada miembro del equipo colabore con sus colegas sin dificultades.

El gerente de Izar posee una mentalidad unificadora, la cual es clave para adentrarse en el marketing moderno. Se puede inferir que Pujana logra adoptar una mentalidad unificadora al lograr llevar a cabo todo un cambio tanto interno como externo de la empresa para impulsar un mayor crecimiento en las ventas. Para lograr lo anterior es clave poder crear relaciones productivas y colaborativas dentro de toda la empresa. Su visión de la importancia de escuchar a los vendedores muestra que cómo líder logra entender la importancia de trabajar junto a ellos y verlos como socios iguales, además de entender los relevantes que son para mejorar aspectos claves de la empresa, puesto que en el fondo ellos son los que se relacionan directamente con el cliente.

El reconocer la importancia de tener un buen servicio al cliente demuestra que la empresa logra poner al cliente en el centro de todo. La empresa reconoce que es clave entender la necesidad del cliente para crear un producto enfocado en resolver esas necesidades que no han sido satisfechas, creando así valor y una ventaja competitiva para la empresa. Cabe destacar que para lograr lo anterior es importante que la empresa encuentre la mayor cantidad de puntos de contacto posibles, tal como son los vendedores, y logre analizar de manera efectiva el recorrido del cliente, como interactúa con los productos, etc.

Pregunta 3

Desde 2012, Saint Laurent Paris, anteriormente conocido como Yves Saint Laurent, ha logrado un crecimiento interanual de dos dígitos. La casa de moda parisina logró resultados



tan impresionantes que durante el 2017 fue reconocida como la marca de más rápido crecimiento dentro del segmento de lujo.

¿Cómo se produjo esta transformación?

En el verano de 2013, con la llegada de Heidi Slimane, el cambio a de YSL a Saint Laurent también reflejó un cambio decisivo hacia la modernidad, que ayudó a la marca a llegar a los jóvenes que no compartían la misma conexión con el nombre original que las

generaciones anteriores.

Antes de Slimane, YSL vendía principalmente zapatos y bolsos. Desde que se unió, su línea de prêt-à-porter (ready to wear) es una de las más solicitadas dentro de las tiendas minoristas. “Son artículos de lujo, pero muy básicos como chaquetas a medida, motociclistas, bombers, vaqueros, que son bastante raros en el mercado actual. Atribuimos su éxito a esto”, dijo Maiko Shibata, directora creativa del minorista de concepto japonés Restir Inc. Parte del establecimiento de la nueva imagen de Saint Laurent ha sido el enfoque en las colecciones permanentes. Este modelo de negocio es algo que, según Francesca Bellettini, CEO de YSL, ayuda a la marca a volver a su esencia central como casa de moda.

Por otro lado, la misma Bellettini, dijo a Business of Fashion (BoF) en una entrevista de abril de 2016: “Somos la única casa de alta costura francesa relevante tanto en ropa masculina como femenina”. Siendo así el enfoque en la paridad de género ha sido un elemento clave de la marca desde el principio, con el propio Saint Laurent creyendo que los hombres y las mujeres deberían usar la misma ropa. Pero el hecho de que se le dé la misma importancia a la ropa masculina y femenina es en realidad algo muy poco común en el mundo de la alta costura. Para sellar este compromiso, Saint Laurent lanza en su colección de Primavera/Verano 2020 una sección de prendas genderless que nadan entre lo femenino y lo masculino.

El equilibrio también es evidente en el enfoque de Saint Laurent hacia su clientela y distribución. La compañía tiene una cobertura geográfica mundial notablemente uniforme en términos de tiendas y clientes. En la actualidad, el 15% de la clientela global de Saint Laurent está en Europa, el 20% está en China, el 15% está en Japón, el 20% está en el resto de Asia y el 17% está en los EE.UU y el resto del mundo. Bellettini ha logrado este alcance global a través de un gran enfoque en el desarrollo de mercados locales. Específicamente, al otorgar mayor autonomía y autoridad a los altos mandos de aquellos mercados, la marca ha podido conectarse mucho mejor con las audiencias en cada región. “A veces es necesario tomar una posición y también es necesario darles a los consumidores cosas que ni siquiera saben que quieren”

Aplicando los contenidos de la lectura “Marketing 4.0” conteste las siguientes preguntas:

1. Considerando las transformaciones más críticas del marketing tradicional al digital, identifique y argumente cuál de estos cambios es más evidente en la nueva estrategia de marketing de Saint Laurent.
2. ¿Qué le recomendaría a Saint Laurent para lograr una estrategia de Marketing 4.0? Refiérase específicamente a las llamadas “4C”

Respuestas

1. Desde el "posicionamiento y diferenciación de la marca" hasta los "caracteres y códigos de la marca", el posicionamiento de la marca abarca todas las actividades destinadas a hacer que una marca ocupe una posición única en la mente de los clientes.

- Cambio de nombre para acercarse a los más jóvenes.

- Colección permanente y ropa básica (algo poco habitual en la industria de la moda).

“Este modelo de negocio es algo que, según Francesca Bellettini, CEO de YSL, ayuda a la marca a volver a su esencia central como casa de moda”.

- Lanzamiento de colección con prendas genderless, de la mano con su visión de moda.

El mensaje debe ser consistente a través de los distintos canales para que sea creíble para el consumidor.

2. Cualquier recomendación que vaya de la mano con las 4C está bien:

Cocreación: tomar en cuenta la opinión de los clientes al desarrollar nuevos productos (podrían leerse reviews de distintas fuentes, dar lugar a las opiniones al crear nuevas colecciones)

Currency: data analytics para hacer discriminación de precios. Con la información que se tiene de los mercados locales han podido adecuarse a los gustos de los locales, también podría hacerse discriminación de precios por lugar geográfico, crear un cobranding con alguna empresa de ropa que no sea de lujo, etc.

Activación Comunitaria: rapidez para satisfacer las necesidades de los consumidores, despacho rápido, distintas oportunidades para compras rápidas.

Conversar con los clientes: abrir un foro para conversar con clientes, ver reviews, abrir blogs de moda etc

Pregunta 4

El co-fundador de Cumplo, Nicolás Shea, señalaba: “tenemos que asegurar el cumplimiento continuo de nuestro propósito social y hacer que Cumplo sea una empresa que sea abierta a la bolsa (“IPO-able”) Podemos lograr ambos objetivos, pero el camino para lograrlo no es evidente” (pag.11). ¿Existe un trade-off entre estos objetivos? En caso de existir, ¿cómo sería ese trade-off y cuáles serían las implicancias para las alternativas de crecimiento de Cumplo?

Respuesta:

Shea señalaba en el caso, “nuestros inversionistas de capital esperan altos retornos” y agregaba que un IPO exitoso para Cumplo requeriría que la empresa alcanzara \$1 billón en transacciones al año 2021 (en 5 años), mientras continúa persiguiendo la misión social que animó a la empresa. Existe una tensión entre estos objetivos:

- Este tipo de crecimiento probablemente requiere ir más allá el mercado inicial de Chile y al mercado no atendido de pequeñas y medianas empresas que son el corazón de la misión social de Cumplo y seguir con empresas más grandes que están siendo atendidas por bancos.
- La propuesta de valor de la empresa descansa, en parte, en la indiferencia e ineficiencia del sistema financiero establecido para los inversionistas de pequeñas y medianas empresas, sin embargo, el crecimiento rentable de Cumplo es probable que haga que esta falla de mercado sea más evidente para los competidores ya establecidos.
- Los mercados en los que el servicio de Cumplo es más necesario para las pequeñas y medianas empresas que no reciben servicios (ej: Perú y Colombia) también son posiblemente menos atractivos para otros criterios de crecimiento y maximización de beneficios.

Dos escenarios posibles:

a) Si Shea decide privilegiar la misión social como afectaría la estrategia de Cumplo. En este caso, afectaría la priorización de la elección de entrada a los mercados en otros países de LATAM; la decisión es si Cumplo debería proactivamente buscar lugares donde haya consumidores que hagan una gran cantidad de transacciones; y la opción de introducir productos hacia pequeñas y medianas empresas debiera focalizarse fundamentalmente en temas de capital de trabajo lo que no requiere que Cumplo incorpore productos como agregar préstamos a largo plazo respaldados por hipotecas y otros productos.

b) Si Shea busca maximizar el valor de Cumplo para el IPO entonces: Debiera entrar a México y Brasil que son los mercados que ofrecen mayor volumen y una mejor opción de alcanzar la meta de \$1 billón para llevar a cabo el IPO. En esos mercados y Chile, transformar la organización de ventas de manera de que Cumplo pueda comenzar a buscar empresas más grandes y mayores volúmenes de préstamos e inversionistas. Introducir otros productos que puedan expandir el rango de posibilidades de los que piden prestado y atraer a un mayor y más grandes de estos clientes.