



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

Gestión estratégica de la mercadotecnia emocional en servicios de medicina alternativa en Guadalajara

Jorge Quiroz-Rodríguez¹

*Karina Alejandra Rosette-Garibay**

Resumen

Este estudio aborda la gestión estratégica de la mercadotecnia emocional en el contexto de servicios de medicina alternativa en Guadalajara. Se examina cómo las técnicas de marketing emocional se aplican en el sector de la medicina alternativa para establecer conexiones emocionales profundas con los clientes. A través de un enfoque cualitativo y cuantitativo, se analiza la influencia de las estrategias emocionales en la percepción de marca, la fidelidad del cliente y la toma de decisiones. Se recopilan datos mediante encuestas y análisis de contenido, destacando la importancia de las emociones en la selección de servicios de medicina alternativa.

Los resultados revelan la efectividad de la mercadotecnia emocional en la construcción de relaciones duraderas y significativas con los pacientes. Además, se identifican oportunidades y desafíos específicos en la implementación de estas estrategias en el contexto local. Este estudio contribuye a la comprensión de la aplicación práctica de la mercadotecnia emocional en el ámbito de la medicina alternativa y ofrece recomendaciones para optimizar su gestión estratégica en Guadalajara.

Palabras clave: Mercadotecnia Emocional, Servicios médicos Alternativos, Estrategia.

Abstract

This study addresses the strategic management of emotional marketing in the context of alternative medicine services in Guadalajara. It examines how emotional marketing techniques are applied in the alternative medicine field to establish deep emotional connections with clients. Through a qualitative and quantitative approach, the influence of emotional strategies on brand perception, customer loyalty and decision making is analyzed. Data is collected through surveys and content analysis, highlighting the importance of emotions in the selection of alternative medicine services.

¹ **Universidad de Guadalajara.

The results reveal the effectiveness of emotional marketing in building lasting and meaningful relationships with patients. In addition, specific opportunities and challenges are identified in the implementation of these strategies in the local context. This study contributes to the understanding of the practical application of emotional marketing in the field of alternative medicine and offers recommendations to optimize its strategic management in Guadalajara.

Keywords: Emotional Marketing, Alternative Medical Services, Strategy.

Introducción

Para los seres humanos uno de los motores principales de toma de decisiones son las emociones. Desde una perspectiva más empírica, éstas funcionan como una fuente de influencia e información, algo así como una especie de energía, la cuál tiene la capacidad de generar en los individuos una motivación cuyos resultados permiten generar una toma de decisiones, no necesariamente consciente.

Es de esta manera que con base en análisis generados por expertos en neurociencias, la mercadotecnia se beneficia de manera directa de los estímulos emocionales, debido a que los consumidores conectan sus necesidades y deseos hacia estímulos sensoriales que operan directamente a nivel subconsciente, lo cuál implica que los intercambios de bienes y servicios, así como la elección de cualquiera de éstos se basan en elementos más bien irracionales, con lo cuál puede concretarse la idea de que como especie somos más bien seres emocionales.

La presente investigación examina de manera particular los beneficios y desafíos que se han generado tras la pandemia de COVID-19 en un servicio de medicina alternativa de la ciudad de Guadalajara. Este estudio busca explorar las estrategias implementadas, desde una perspectiva de mercadotecnia emocional, con la finalidad de hacer frente a esta situación sin precedentes.

De esta manera se analizarán los elementos de gestión estratégica utilizada y aplicada a los elementos de mercadotecnia emocional con la finalidad de establecer criterios que generen una adaptación hacia una realidad nueva, misma que genera cambios substanciales en el entorno de la organización y provoca ajustes en la manera de ofertar los servicios de medicina alternativa. Es de esta manera como a través de este tipo de estratégicas que se pueden buscar oportunidades de mejora, establecimiento de nuevas estrategias y sobre todo garantizar la subsistencia del negocio como tal.

Así entonces, se puede establecer un criterio amplio que permita comprender cuáles son los elementos que configuran un proceso estratégico adecuado, funcional y de aplicación permanente, con el afán de evitar a toda costa que los cambios en el entorno externo incidan de manera negativa en el negocio aún cuando la contingencia ya haya finalizado. Así entonces, el potencial de este trabajo radica en la visualización de elementos proximales que generen mejoras reales bajo el aprovechamiento de la emocionalidad del consumidor meta.

Marco Teórico

La mercadotecnia emocional, una faceta esencial dentro del ámbito del marketing. Se define como una estrategia que busca establecer un enlace profundo y afectivo entre las empresas y sus usuarios (Consoli, 2010). Su objetivo primordial es cultivar una conexión emocional sólida y significativa, lo que resulta en que los consumidores no solo vean a la marca como un proveedor de productos o servicios, sino como un componente integral de sus vidas.

A través de la mercadotecnia emocional, se busca que el consumidor establezca criterios de pertenencia hacia una marca, un producto, un servicio o un negocio cercano, generando con ello una percepción de afinidad hacia este (Shao, et al., 2022). En consecuencia, este enfoque implica que la existencia misma de la mercadotecnia emocional radica en la existencia de una relación afectiva genuina entre la marca y el consumidor (Guardiola, 2021).

La efectividad de la mercadotecnia emocional radica en su capacidad para influir en la toma de decisiones de los consumidores a través de estímulos emocionales, generando una lealtad y compromiso más profundos. Diversos estudios respaldan esta premisa, destacando la investigación de Smith y Wheeler (2019), quienes demostraron cómo las estrategias de marketing emocional impactan positivamente en la preferencia de marca y la intención de compra de los consumidores. Asimismo, las experiencias emocionales positivas en las interacciones con la marca tienen un efecto significativo en la construcción de relaciones a largo plazo entre las empresas y sus clientes (Johnson et al. 2020).

La relevancia del marketing emocional reside en la capacidad de fomentar la fidelidad y suscitar emociones en el comprador (Barragán, et al., 2017). Todo ello a partir del logro de sus objetivos, es por ello que las marcas deben buscar elementos que permitan evocar sentimientos positivos mismos que conecten de manera prácticamente orgánica con sus clientes.

De acuerdo con Park y MacInnis (2018), los elementos que generan el posicionamiento de los productos y servicios a partir de una visión emocional se basan directamente en sentimientos de afecto, confianza, orgullo, admiración o gratitud. Es de esta forma que, para generar un impacto duradero en el consumidor, se deben ofrecer estímulos que provoquen satisfacción y bienestar, acompañando al individuo en situaciones especiales y únicas (Ortega, 2017).

Cuando una marca logra desencadenar emociones positivas, aumenta la probabilidad de que los consumidores establezcan una relación fuerte y positiva con la marca. Esta conexión puede estimular compras repetidas, así como un vínculo psicológico y emocional, generando una promoción positiva y una participación activa que establezca procesos de fidelización a la marca. Por otro lado, cuando la conexión de la marca es débil, es probable que los consumidores experimenten indiferencia tanto en sus emociones como en sus acciones.

Con base en los elementos presentados por Guardiola (2021), se establece que la teoría del marketing emocional puede basarse en cuatro pilares básicos, cada uno de ellos analiza la relación existente entre el consumidor y los bienes y servicios, con ello se puede establecer un criterio de generación estratégica enfocada a los procesos.

1. ***Generación de Conexión Emocional entre la Marca y el Consumidor:*** La marca, a través de la atención a la opinión de los consumidores en relación con sus productos y servicios, recibiendo su valiosa retroalimentación, y comprendiendo a fondo sus requerimientos, trabaja en la creación de experiencias especialmente diseñadas para cautivar a su público objetivo (do Carmo, et al., 2022).
2. ***Creación de Sensaciones, Emociones, Experiencias y Sentimientos:*** La empresa debe desarrollar estrategias que permitan a sus clientes sumergirse en vivencias únicas junto a sus productos, servicios y campañas publicitarias, logrando transmitir la esencia intrínseca de la marca en cada interacción (Gunawan, 2022).
3. ***Desarrollo de una “Lovemark”:*** Implica la habilidad de la marca para establecer vínculos emocionales arraigados con el consumidor, cultivando así su lealtad. Es esencial que las empresas mantengan a sus clientes comprometidos emocionalmente, ya que, en un mercado competitivo, es posible que rivales conquisten el afecto del consumidor. Por ende, las compañías deben enfocarse en construir narrativas con las que los clientes puedan identificarse profundamente (Kim y Sullivan, 2019).
4. ***Estrategia de Contenido para el Marketing:*** Esta herramienta es esencial para aprender cómo satisfacer las necesidades del público objetivo, entendiendo cómo presentar la información de manera efectiva, en qué formato, a través de qué canales, y en qué medida. Esto garantiza que el contenido sea atractivo y relevante para los usuarios, ofreciéndoles lo que necesitan en la cantidad justa (Griffith, et al., 2020).

Es así como a partir de la construcción de un vínculo emocional sólido entre la marca y el consumidor es esencial para construir herramientas que pudiesen verse como exitosas. Además, la estrategia de contenido desempeña un papel crucial al proporcionar información relevante de manera efectiva, adaptada a las necesidades y preferencias del público (Huang, 2001). En última instancia, el marketing emocional no solo impulsa la interacción comercial, sino que también forja relaciones duraderas y significativas que son fundamentales en un entorno competitivo y en constante evolución.

La importancia y el posicionamiento son factores que confieren solidez a una marca en su respectivo sector. No obstante, es la capacidad de evocar emociones lo que otorga verdadero poder a las marcas (Pérez, 2020). Por esta razón, en la actualidad, las empresas no solo buscan vender sus productos o servicios, sino también aspiran a generar emociones que permitan a los consumidores

establecer una identificación profunda con su marca (S., 2021). En ese sentido, cuando el consumidor logra establecer un vínculo emocional con la marca, esta se convierte en una parte integral de su identidad, estilo y personalidad (Prentice, 2019).

Metodología

Este estudio adopta un enfoque combinado, empleando tanto técnicas cuantitativas como cualitativas. Siguiendo la perspectiva de Hernández, Fernández y Baptista (2014) en su obra "Metodología de la investigación", donde menciona que los métodos mixtos representan una serie de procesos sistemáticos, empíricos y reflexivos de investigación que implican la recolección y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos (Denzin y Lincoln, 2011). La integración y discusión conjunta de estos datos permiten la inferencia y el entendimiento ampliado del fenómeno bajo estudio.

Este proyecto de investigación se clasifica como aplicado, ya que su objetivo es resolver un problema específico en un contexto determinado (de Mello y Wood, 2019). Se enfoca en el campo de las ciencias administrativas, en particular en el ámbito del marketing emocional, con la intención de utilizar los conocimientos adquiridos para la formulación práctica de estrategias destinadas al desarrollo de un plan estratégico de marketing emocional.

La investigación aplicada implica la conexión entre la teoría y la creación de productos. Facilita la transformación de la teoría proveniente de la investigación básica en conceptos, prototipos y productos concretos. Estos conceptos deben ser desarrollados en colaboración con los usuarios finales para garantizar su relevancia y adecuación a necesidades reales (Lozada, 2014). Adicionalmente, este estudio adopta un enfoque descriptivo, detallando las características y perfiles de los consumidores desde múltiples dimensiones, sin establecer relaciones entre ellas.

Respecto a la determinación de la muestra para el análisis del perfil de los consumidores, las necesidades y motivaciones de los clientes potenciales, se utilizó la fórmula para cálculo del tamaño de la muestra para población infinita (Spiegel, 2009). Para este estudio se tomó en cuenta la población del área metropolitana de Guadalajara, que según el censo de población y vivienda 2020 de INEGI da un total de 5'268,642 habitantes, el cálculo se generó con un nivel de confianza deseado del 95% y un margen de error de +/- 10%. Al sustituir la fórmula queda de la siguiente manera:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.1^2} = 97$$

En total, se lograron recolectar 97 encuestas completas destinadas al análisis. En términos de la elección de los participantes, se empleó el método de muestreo no probabilístico por conveniencia.

Este enfoque permite seleccionar individuos fácilmente accesibles y dispuestos a participar en el estudio (Otzen y Manterola, 2017). En consonancia con esta estrategia, se eligieron individuos con edades a partir de 18 años, que fueran residentes de cualquiera de los municipios que componen el área metropolitana de Guadalajara.

Resultados

Al analizar los resultados de Test-Retest por consistencia paralela la correlación global de la prueba es de 0.99845, por lo cual la confiabilidad de la herramienta utilizada es muy alta. En la Tabla 1 se puede observar el coeficiente de correlación entre la prueba 1 y la prueba 2 en cada uno de los ítems.

Tabla 1

Coeficiente de correlación por ítem utilizando r de Pearson

Ítem	Objetivo	r de Pearson	Interpretación de la confiabilidad
1	Género	1.00000	Muy alta
2	Edad.	1.00000	Muy alta
3	Grado académico.	0.96225	Muy alta
4	Municipio de residencia en el área Metropolitana de Guadalajara.	1.00000	Muy alta
5	Situación laboral.	1.00000	Muy alta
6	Estado civil.	0.90453	Muy alta
7	Cantidad de hijos	1.00000	Muy alta
8-13	NSE	0.85685	Muy alta
14	Emociones con las que se identifican.	0.64360	Alta
15	Valores con los que se identifican.	0.70151	Alta
16	Redes sociales más utilizadas	0.99221	Muy alta
17	Percepción de los atributos que hacen valiosa a una marca.	0.90011	Muy alta
18	Fidelidad a una marca.	0.91503	Muy alta
19	Tipo de consumidor de acuerdo a su rapidez para adoptar nuevos productos.	0.94579	Muy alta
20	Recursos del consumidor para investigar previo a la compra	0.83666	Muy alta
21	Importancia de la marca al momento de la compra.	1.00000	Muy alta

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

Es notable destacar que, al examinar los valores de regresión de los ítems, se evidencia una tendencia que se extiende desde niveles altos hasta muy altos. Esta distribución de resultados proporciona una elucidación sólida y coherente de la utilidad inherente de cada uno de los valores

incorporados en el software. Estos hallazgos subrayan de manera significativa la valiosa contribución que cada valor puede aportar al avance y la ejecución efectiva de la presente investigación.

Es por ello que se generaron análisis adicionales a partir de los cuáles se establecerán puntos del modelo que permiten explicar cómo la mercadotecnia emocional funciona en diversos niveles dentro de las organizaciones.

Para ello se analizaron diversas perspectivas de los consumidores, con lo que se puede hacer una idea sobre lo que realmente sucede alrededor de sus sentimientos.

En función del análisis conductual, se les preguntó a los consumidores meta “¿qué hace de una marca valiosa?”, se generaron diversas respuestas que permitió observar la forma en que las personas toman decisiones de compra, así como lo que entienden respecto a que la marca se preocupa por sus clientes.

Figura 1

Percepción de los atributos que hacen valiosa a una marca



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

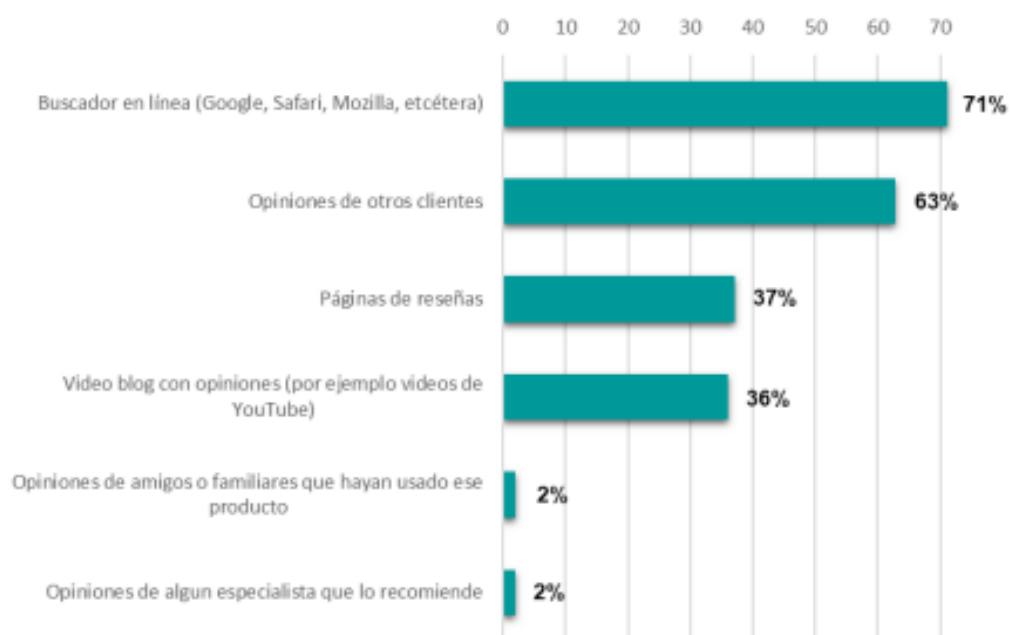
Se observa en la figura 1 que el 79% considera que la calidad en sus productos o servicios son elementos que hacen valiosa a la marca, en segundo lugar, el 53% mencionó que la experiencia es necesaria, este elemento es parte focal de la experiencia de la mercadotecnia emocional, por lo cuál es interesante que haya sido un elemento marcado.

El 51% mencionó que la marca debe preocuparse por los clientes, lo que indica que deben existir campañas activas que brinden atención y retención de los clientes ya activos en la empresa, pero también que se establezcan criterios para los clientes potenciales.

El elemento que menor consideración tuvo es el del ítem de precios justos, con tal solo 1%, ello indica que los precios justos no son una estrategia que se perciba como al real. Esta valoración se hace debido a que muchas organizaciones de medicina alternativa identifican a esta acción como la principal diferenciación de la competencia, principalmente con tratamientos médicos específicos.

Figura 2

Investigación del consumidor previo a la compra



Fuente: Elaboración Propia con datos de la encuesta.

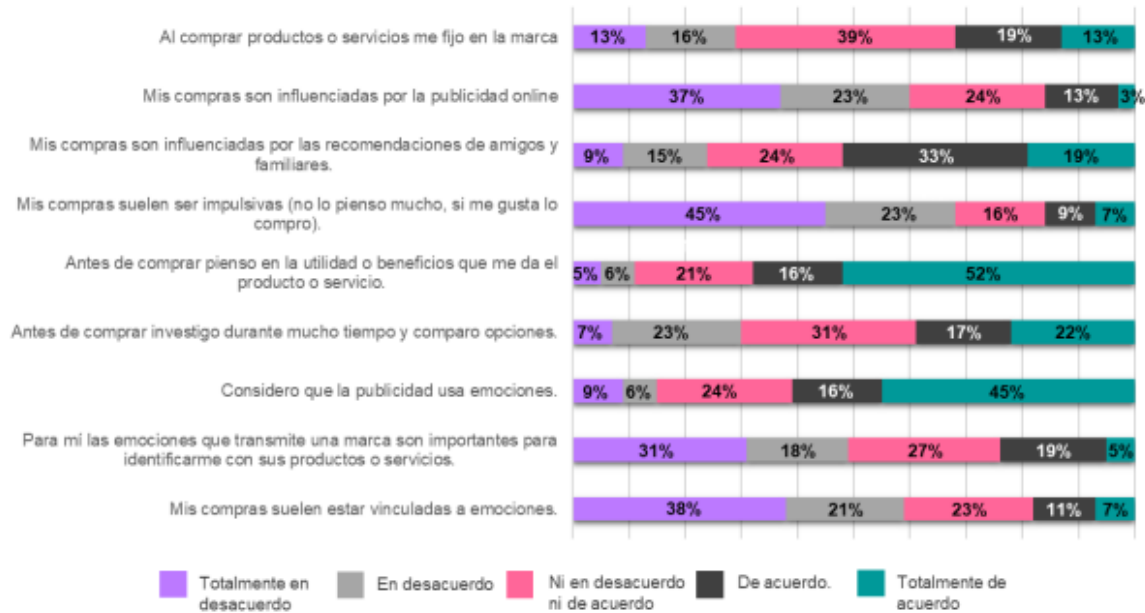
Se puede observar en la figura número 2 que el buscador en línea es la fuente principal de análisis de los consumidores previo a la compra de productos, con un 71%, principalmente de aquellos que tienen que ver con salud alternativa, además de eso un 63% refirió que las opiniones de otros clientes que ya hayan estado en las clínicas pueden ser reseñas mucho más atractivas para poder tomar la decisión de acudir a un tratamiento alternativo.

Cómo tercera y cuarta opción las páginas de reseñas y los vídeo blogs resultan también una de las opciones que algunos de los consumidores potenciales y de los cautivos utilizan para poder determinar con quién acudir a un tratamiento de medicina alternativa como sin embargo como se puede observar en la gráfica las opiniones de los familiares y amigos e inclusive las opiniones las

opiniones de un especialista no resultan atractivas para la mayoría de la población. Es interesante observar este tipo de análisis debido a que basados en la parte empírica del pensamiento se entendería que las opiniones de un especialista podrían ser mucho más eficientes al momento de seleccionar servicios médicos de cualquier categoría.

Figura 3

Comportamiento del consumidor previo a la compra y percepción de emociones



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

Solamente el 30% de los compradores se enfoca en la marca al realizar la adquisición de productos o servicios. En líneas generales, los compradores sostienen que sus elecciones de compra no están influenciadas de manera significativa por la publicidad en línea, aunque admiten que las recomendaciones de amigos y familiares pueden tener un impacto en sus decisiones. Su proceso de compra tiende a carecer de impulsividad, ya que antes de adquirir un artículo o servicio, suelen ponderar la utilidad y los beneficios que les proporcionará.

Cuatro de cada diez compradores se dedican a investigar a fondo y a comparar distintas opciones antes de tomar una decisión. La mayoría considera que la publicidad recurre a las emociones, pero consideran que estas emociones transmitidas por la marca no tienen un papel crucial en su conexión con el producto o servicio. Asimismo, perciben que sus decisiones de compra generalmente carecen de un vínculo emocional.

Conclusiones

Los negocios que han entendido a sus consumidores y que tomaron las emociones como parte integral de su esencia han logrado generar relaciones a largo plazo con sus clientes convirtiéndolos en aliados. En un consultorio de medicina complementaria y alternativa esta relación se vuelve aún más importante, debido a que los pacientes buscan un enfoque personalizado y holístico para su salud y bienestar. La implementación de un plan estratégico de marketing emocional se convierte en una vía óptima para lograr objetivos, volviendo más rentable y sostenible al consultorio a través del establecimiento de vínculos afectivos sólidos con los pacientes, pues al comprender las necesidades y deseos emocionales de los consumidores, el consultorio puede crear una experiencia sostenible en el largo plazo, fidelizando a los pacientes y generando recomendaciones positivas que a futuro atraerán a más clientes potenciales.

El marketing emocional consigue que el consumidor perciba a la marca como algo propio sintiendo que forma parte de esta. La importancia de este tipo de marketing radica en la creación de lealtad y el despertar emociones en el consumidor, pues al promover emociones positivas y fuertes se conduce a los clientes a desear y disfrutar de los productos y servicios del negocio.

La identificación del perfil de los consumidores, sus necesidades y motivaciones permitió segmentar al mercado objetivo para posteriormente generar estrategias de marketing emocional específicas. La interacción con los clientes y posibles consumidores favoreció la investigación para poder conocer los atributos relevantes, entre los principales hallazgos se encontró que los clientes de un consultorio de medicina complementaria y alternativa en su mayoría son mujeres, compran cuando el servicio ya ha sido probado por otras personas por lo que hacen una investigación previa buscando en línea y revisando reseñas y opiniones de otros clientes. Sus compras pueden ser influenciadas por recomendaciones de amigos y familiares, y para que el servicio de un consultorio les parezca atractivo este debe tener profesionales preparados, calidad en el servicio, seguimiento posterior a la consulta, atención al cliente personalizado, manejo de expediente del paciente y variedad de terapias. Algo más por añadir es que se identificó que la medicina complementaria y alternativa es aceptada de manera favorable por aquellas personas que ya la han utilizado, por lo que es necesario generar estrategias para que más población conozca estudios acerca de su eficacia y beneficios.

Para cualquier negocio es crucial desarrollar la capacidad de diagnosticar la situación actual de la competencia para predecir los cambios que se producirán en su entorno e identificar las oportunidades de mercado, así como los obstáculos que puedan presentarse a la hora de competir en este, además este análisis permite conocer las fortalezas y debilidades de la competencia y, por tanto, diseñar

estrategias efectivas que permitan destacar entre los competidores. Al tener un conocimiento detallado de la competencia, se puede anticipar cualquier movimiento que puedan realizar y aprovecharlo para mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Con los resultados obtenidos en esta investigación se generarán más cambios a futuro, no solo de marketing, sino de la administración en general, Biozen Therapy busca crecer por lo que deberá contratar más personal, en este sentido resulta imperante estandarizar el servicio a través de la generación de un manual de procesos. Además, se buscará realizar el trámite para registro de marca y generar un manual para el uso de su logotipo. Asimismo, se generará una descripción amplia de los valores del consultorio a fin de generar material para futuras campañas en las que se pueda generar empatía con la marca y que estos valores a su vez representen conceptos creativos rectores en las campañas.

Referencias

- Barragán, M. A., Guerra, P. N., y Villalpando, O. M. (2017). La importancia del marketing emocional en la lealtad de los consumidores. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 13(1), 143-158.
- Consoli, D. (2010). A new concept of marketing: The emotional marketing. *BRAND. Broad Research in Accounting, Negotiation, and Distribution*, 1(1), 52-59.
- de Mello, A. y Wood, T. (2019). What is applied research anyway? *Revista de Gestão*, 26(4):338-339. DOI. 10.1108/REGE-10-2019-128
- Denzin, N.,K., y Lincoln, Y.,S. (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. Sage.
- do Carmo, I.S., Marques, S., y Dias, A. (2022). The Influence of Experiential Marketing on Customer Satisfaction and Loyalty. *Journal of Promotion Management*, 28:7, 994-1018. DOI. 10.1080/10496491.2022.2054903
- Griffith, J., Najand, M., y Shen, J. (2020). Emotions in the stock market. *Journal of Behavioral Finance*, 21(1), 42-56. DOI. <https://doi.org/10.1080/15427560.2019.1588275>
- Guardiola, E. (2021). El marketing emocional como estrategia para conectar con los consumidores. *Revista de Comunicación*, 20(1), 65-81.
- Gunawan, I. (2022). Customer loyalty: The Effect Customer Satisfaction, Experiential Marketing and Product Quality. *KINERJA: Jurnal Manajemen Organisasi dan Industri*, 1(1), 35-50.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Huang, M. H. (2001). The theory of emotions in marketing. *Journal of Business and Psychology*, 16, 239-247.

- Johnson, M. D., Herrmann, A., y Huber, F. (2020). The interplay of customer experience and commitment. *Journal of International Marketing*, 84(4), 49-69.
- Kim, Y. K., y Sullivan, P. (2019). Emotional branding speaks to consumers' heart: the case of fashion brands. *Fashion and textiles*, 6(1), 1-16. DOI. <https://doi.org/10.1186/s40691-018-0164-y>
- Lozada, J. (2014). *Investigación Aplicada: Definición y Propiedad Intelectual*. CienciAmerica.
- Ortega, F. (2017). La influencia del marketing emocional en el comportamiento del consumidor. *Journal of Marketing Research*, 33(1), 45-62.
- Park, C. W., y MacInnis, D. J. (2018). *Advances in advertising research*. Springer.
- Pérez, J. (2020). El poder de la seducción emocional en las marcas. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(4), 581-594.
- Prentice, C. (2019). *Emotional intelligence and marketing*. World Scientific.
- S. (2021). La influencia de las emociones en la identificación con la marca. *Revista de Marketing*, 18(2), 145-160.
- Shao, J., Zhang, T., Wang, H., y Tian, Y. (2022). Corporate social responsibility and consumer emotional marketing in big data era: a mini literature review. *Frontiers in Psychology*, 13, 919601. DOI. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.919601>
- Smith, A., y Wheeler, J. (2019). Emotional advertising and its impact on brand preference. *Journal of Marketing Research*, 56(1), 121-136.
- Spiegel, M. R. (2009). *Estadística*. McGraw Hill.