

*Para muchos es la Biblia sobre estrategia.
El libro de publicidad más influyente que jamás se haya escrito.*

POSICIONAMIENTO: la **batalla** por su mente

EDICIÓN ESPECIAL DE
VIGÉSIMO ANIVERSARIO,
CON COMENTARIOS
DE LOS AUTORES

AL RIES • JACK TROUT



Posicionamiento: la batalla por su mente

Al Ries • Jack Trout

Traducción:

Karla Ivonne Sáinz de la Peña Alcocer
Traductora profesional

**Mc
Graw
Hill**

México • Buenos Aires • Caracas • Guatemala • Lisboa • Madrid • Nueva York
San Juan • Santafé De Bogotá • Santiago • Auckland • Londres • Milán • Montreal
Nueva Delhi • San Francisco • Singapur • St. Louis • Sidney • Toronto



Contenido

Introducción

El concepto de “posicionamiento”, ideado por los autores, es el primer intento por enfrentar los problemas de comunicación que padece una sociedad sobrecomunicada1

Capítulo 1. ¿De qué trata el posicionamiento?

Hoy día, mucha gente no comprende la importancia de la comunicación en los negocios y la política. Aunque somos, los estadounidenses, una sociedad sobrecomunicada, en realidad logramos comunicarnos muy poco. Por ello, una compañía debe crear una “posición” en la mente de un cliente prospecto. En dicha posición tienen que considerarse no sólo las fortalezas y debilidades de una compañía, sino también las de los competidores5

Capítulo 2. El asalto a la mente

Hay demasiadas compañías, múltiples productos o muchísimo ruido de marketing. En Estados Unidos, el consumo de publicidad per cápita es de 200 dólares anuales11

Capítulo 3. Llegar a la mente

Ser el primero es la manera más fácil de entrar a la mente de una persona. Si no puede ser el primero, deberá encontrar la forma de competir en contra del producto, el político o la persona que llegó primero21

Capítulo 4. Esas pequeñas escaleras de la mente

Para enfrentarse a una sociedad sobrecomunicada como la nuestra, la gente en Estados Unidos ha aprendido a clasifi-

x Contenido

car los productos en escaleras mentales. En el rubro de la renta de autos, por ejemplo, la mayoría de la gente en Estados Unidos coloca a Hertz en el peldaño más alto, a Avis en el inmediato inferior y a National en el tercero. Por ello, antes de que pueda posicionar algo, debe saber qué lugar ocupa en la escalera de la mente33

Capítulo 5. Usted no puede llegar hasta allá desde aquí

Un competidor de IBM no tiene la esperanza de igualar la posición que esta empresa ha alcanzado en el ramo de la computación. Muchas compañías no han tomado en cuenta este principio básico del posicionamiento y, debido a ello, han sufrido las consecuencias43

Capítulo 6. El posicionamiento de un líder

Para ser un líder, tiene que ser el primero en entrar a la mente del cliente prospecto y luego seguir una estrategia para mantenerse ahí51

Capítulo 7. El posicionamiento del rival

Lo que funciona para un líder no necesariamente le sirve a su rival. Un competidor no clasificado debe encontrar un “nicho” o un espacio en la mente que no esté ocupado por alguien más65

Capítulo 8. Cómo reposicionar a la competencia

Si no han quedado “nichos”, tiene que crear uno reposicionando a la competencia. Un ejemplo de ello es Tylenol, que pudo reposicionar la aspirina77

Capítulo 9. La fuerza del nombre

La decisión de marketing más importante que se debe tomar se relaciona con la elección del nombre del producto. El solo nombre de un producto tiene un potencial gigantesco en una sociedad sobrecomunicada89

Capítulo 10. La trampa de la falta de nombre

Las compañías con nombres largos y complejos han intentado abreviados utilizando acrónimos o iniciales. Sin embargo, esta estrategia ha funcionado muy poco107

Capítulo 11. La trampa de no esforzarse

¿Puede un segundo producto aprovecharse de una marca muy conocida? En el caso de Alka-Seltzer Plus y muchos otros productos en el mercado actual, la respuesta es no119

Capítulo 12. La trampa de la extensión de la línea

La extensión de la línea fue la enfermedad del marketing en la década de 1970 y sólo funcionaba en contadas ocasiones127

Capítulo 13. Cuando funciona la extensión de la línea

Hay casos, sin embargo, en los que la extensión de la línea es exitosa (GE es un ejemplo). En este capítulo se discute acerca de cuando utilizar el nombre de la casa y cuándo uno nuevo145

Capítulo 14. El posicionamiento de una compañía: Mosanto

Los antecedentes de Mosanto ilustran como una compañía se establece como líder en la industria de los productos químicos con su programa “Hechos químicos de la vida”159

Capítulo 15. El posicionamiento de un país: Bélgica

Antecedentes de la aerolínea belga Sabena. La respuesta a los problemas que sufren las aerolíneas nacionales, como Sabena, es la posición del país, no de la aerolínea.....171

Capítulo 16. El posicionamiento de un producto: Milk Duds

Los antecedentes de un producto con poco presupuesto ilustran la forma en que éste puede entrar a la mente del cliente al posicionarse por sí mismo como la alternativa más duradera en el mercado de chocolates.....179

Capítulo 17. El posicionamiento de un servicio: el correograma (Maligram)

Los antecedentes de un servicio realmente nuevo ilustran las razones por las que éste tiene que posicionarse en contra del servicio antiguo.....183

Capítulo 18. El posicionamiento de un banco en Long Island

Los antecedentes de un banco que muestran cómo puede contraatacarse con éxito cuando su territorio es invadido por los enormes vecinos de la Gran Ciudad191

Capítulo 19. El posicionamiento de la Iglesia Católica

Incluso las instituciones pueden beneficiarse de la idea de posicionamiento (positioning thinking). Un esquema de los pasos lógicos que tendrían que darse para posicionar a la Iglesia Católica y Romana199

Capítulo 20. Posiciónese y posicione su carrera

Usted puede beneficiarse al utilizar la estrategia de posicionamiento para progresar en su carrera. Principio clave: no trate de hacer todo usted solo, busque a alguien que le ayude207

Capítulo 21. Seis pasos para alcanzar el éxito

Hay seis preguntas que debe hacerse a sí mismo para comenzar un programa de posicionamiento219

Capítulo 22. El juego del posicionamiento

Hay que tener la actitud mental correcta para posicionarse con éxito. Esto significa que debe convertirse en un pensador de afuera hacia adentro, en vez de uno de adentro hacia fuera, lo cual requiere paciencia, valor y entereza de carácter229

Índice245

**Posicionamiento:
la batalla por
su mente**



Introducción

“Lo que tenemos aquí es falta de comunicación.”

¿Cuántas veces ha escuchado este cliché? La “falta de comunicación” es la explicación más común y universal que se da a los problemas que pueden surgir y que de hecho surgen en los negocios, el gobierno, el trabajo, el matrimonio.

Si la gente sólo dedicara tiempo a comunicar sus sentimientos y a explicar sus razones, en cierta forma desaparecerían muchos de los problemas del mundo. Los individuos creen que para resolver cualquier problema basta con que las partes se sienten y platicuen sobre ellos; sin embargo, no suele suceder así.

Hoy día, la comunicación misma es el problema. Nos hemos convertido, los estadounidenses, en la primera sociedad del mundo que tiene un exceso de comunicación. Cada año, enviamos más mensajes y recibimos menos.

Un nuevo acercamiento a la comunicación

Este libro plantea una nueva forma de tratar la comunicación, a la que hemos llamado posicionamiento. Además, la mayor parte de los ejemplos que aparecen en torno a ella provienen de la más difícil de todas las formas de comunicación: la publicidad.

2 Introducción

Esta modalidad de la comunicación, desde el punto de vista de la persona que la recibe, tiene poco valor. Casi siempre, a la publicidad se le ha visto como algo no deseado y poco apreciado. A veces incluso se le ha condenado.

Para muchos intelectuales la publicidad es no solo algo deleznable que no merece un estudio serio, si no que además con ella se le suele vender el alma a corporaciones estadounidenses.

A pesar de su reputación -o quizá por ella-, el campo de la publicidad se ha convertido en un espléndido terreno de prueba para desarrollar teorías de comunicación. Si éstas logran funcionar en la publicidad, es probable que también lo hagan en la política, la religión o en cualquier actividad que requiera una comunicación masiva. Por tanto, los ejemplos que aparecen en este libro podrían haberse tomado de los ámbitos de la política, la guerra, los negocios o incluso del arte de conquistar al sexo opuesto, o de cualquier forma de actividad humana en la que se trate de influir en la mente de otras personas, ya sea que se desee promocionar un auto, un refresco, una computadora, un candidato o la propia carrera.

El posicionamiento es un concepto que ha cambiado la naturaleza de la publicidad; sin embargo, aunque es muy simple, la gente tiene dificultad para comprender su potencial.

Adolfo Hitler practicó el posicionamiento; lo mismo hace Procter & Gamble como todo político exitoso.

Nos volamos la barda. La "gran mentira" nunca fue parte de la idea de posicionamiento. Por otro lado, recibimos muchas llamadas de estrategias políticos en Washington que nos pedían más información sobre nuestros conceptos de posicionamiento.

Definición de posicionamiento

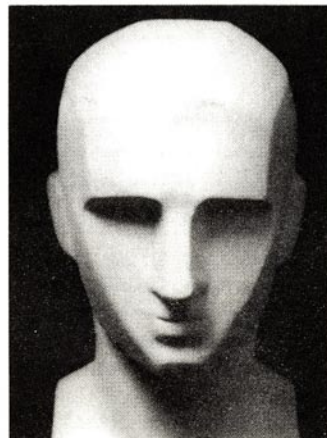
El posicionamiento comienza con un producto, esto es, una mercancía, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona, tal vez con usted mismo.

Sin embargo, el posicionamiento no es lo que usted hace con un producto, sino lo que hace con la mente del cliente prospecto, esto es, cómo posiciona el producto en la mente de éste. Por ello es incorrecto hablar del concepto “posicionamiento de producto”, como si usted hiciera algo con el producto mismo.

Lo anterior no implica que en el posicionamiento no haya cambios, los hay; pero las modificaciones hechas en el nombre, el precio y el empaque no son, en modo alguno, cambios en el producto. Se trata sólo de modificaciones superficiales, realizadas para garantizar una posición importante en la mente del prospecto.

El posicionamiento es también, la primera serie de pensamientos que abordan los problemas que apenas alcanzamos a escuchar en una ‘Sociedad sobrecomunicada como la nuestra.

Una definición más reciente de posicionamiento es “la forma de diferenciarse en la mente de su cliente prospecto.”



Cómo comenzó el posicionamiento

Si una palabra marcó el curso de la publicidad en la década de 1970, ésta sin duda fue “posicionamiento”. Tal palabra se convirtió en la expresión de moda de los publicistas y de la gente de marketing tanto en Estados Unidos como en el resto del mundo.

La mayoría de la gente piensa que el posicionamiento comenzó en 1972, cuando escribimos para Advertising Age una serie de artículos intitulada “The Positioning Era”.

Desde entonces, hemos pronunciado más de 500 discursos sobre posicionamiento a grupos dedicados a la publicidad en 16 países alrededor del mundo y hemos vendido más de 120 mil ejemplares de nuestro “pequeño folleto naranja”, en donde se reimprimieron los artículos arriba mencionados.

Se agradece el interés personal de Rance Crain, director editorial de la revista Advertising Age, que publicó una serie de tres partes sobre “Posicionamiento” en sus números del 24 de abril, 1 de mayo y 8 de mayo de 1972. Más que cualquier otro suceso, esta serie hizo famoso dicho concepto, además dejó en nuestra mente una profunda impresión sobre el potencial de la publicidad.

Por desgracia la “variedad se ha vuelto algo más frecuente que el “posicionamiento.”



El original mensaje de posicionamiento de Avis con el último renglón más famoso en la historia de la publicidad. “La fila en nuestra ventanilla es más corta”.

El posicionamiento ha cambiado la forma como se lleva a cabo hoy día el juego de la publicidad.

“Somos el tercer vendedor de café más grande de Estados Unidos”, dicen los comerciales de la empresa Sanka transmitidos por la radio. Pero, ¿el tercero más grande?, ¿qué sucedió con esas frases tan convenientes de la antigua publicidad como “el primero”, “el mejor” y “el más adecuado”?

Bueno, los buenos tiempos de la antigua publicidad se han ido para siempre y, con ellos, las palabras. Ahora sólo se encontrarán comparativos, no superlativos.

“Si Avis es sólo la empresa número dos en renta de autos, ¿por qué venir con nosotros? Porque nos esforzamos más.”

“Honeywell, la otra compañía de computadoras.”

“Seven-up: el refresco sin cola.”

Estas frases, que aparecen a lo largo de la avenida Madison son mensajes de posicionamiento. De hecho, los publicistas que los escriben dedican su tiempo y dinero de investigación a buscar posiciones, o huecos, en el mercado.

No obstante, el posicionamiento ha despertado el interés mucho más allá de la avenida Madison por una buena razón: cualquiera puede utilizar la estrategia del posicionamiento para tomar la delantera en el juego de la vida. Visto de este modo, si usted no comprende y aplica estos principios con seguridad lo harán sus competidores.



¿De qué trata el posicionamiento?

¿Cómo es que un concepto difícil de vender, como el de posicionamiento, se volvió muy popular en un negocio célebre por su creatividad?

A decir verdad, podría decirse que en la última década hubo un “regreso a la realidad”. Los caballeros blancos y los parches negros en el ojo dieron lugar a conceptos de posicionamiento como el de la cerveza Lite Beer’s: “Todo lo que siempre quiso en una gran cerveza pequeña .

¿Poético? Sí. ¿Ingenioso? Sí, pero también es una explicación sencilla y bien definida de la premisa básica del posicionamiento.

En la actualidad, uno debe mantener contacto con la realidad para tener éxito, y la realidad que en verdad cuenta es la que ya existe en la mente del cliente prospecto .

Ser creativo y crear algo que aún no existe en la mente, se vuelve una empresa en verdad difícil, si no es que imposible.

El enfoque básico del posicionamiento no es crear algo nuevo y distinto, sino manejar lo que ya está en la mente; esto es, restablecer las conexiones existentes.

El mercado actual ya no responde a las estrategias que funcionaron en el pasado: hay demasiados productos

6 ¿De qué trata el posicionamiento?

No teníamos idea de lo que en realidad significaba la palabra “demasiados”. Ahora, un supermercado promedio tiene 40 mil unidades en el control de inventario.

demasiadas compañías y mucho barullo de marketing.

La pregunta que se plantea con más frecuencia es: ¿por qué necesitamos un nuevo enfoque en la publicidad y el marketing?

Una sociedad sobrecomunicada

La cifra per cápita de 200 dólares se basó en una definición amplia de publicidad. Si sólo cuenta la “media de los desembolsos”, la cifra de 1972 en la actualidad sería de aproximadamente 110 dólares por persona. Hoy, la cantidad comparable es de 880 dólares; en efecto, vivimos en una sociedad sobrecomunicada que no mejora.

La respuesta es que nos hemos convertido en una sociedad sobrecomunicada. En Estados Unidos, el consumo per cápita de publicidad es de aproximadamente 200 dólares por año.

Si usted gasta un millón de dólares al año en publicidad, está bombardeando al consumidor promedio con menos de medio centavo de dólar en publicidad, repartido en 365 días. Empero, el consumidor ya ha sido expuesto a un bombardeo de publicidad de otras compañías por un valor de 200 dólares.

En una sociedad sobrecomunicada, hablar del impacto de un anuncio publicitario es exagerar realmente la posible efectividad de un mensaje. Se trata de un punto de vista egocéntrico que no guarda relación con lo que se vive en el mercado.

Allá afuera, en la selva de la comunicación, la única esperanza de apuntarse un gran tanto consiste en ser selectivo, concentrarse en objetivos precisos y practicar la segmentación. En una palabra, de lo que se trata es de practicar el posicionamiento.

La mente, como medio de defensa en contra del volumen de la comunicación actual, filtra y rechaza gran parte de la información que se le ofrece. Por lo general, la mente acepta sólo lo que tiene relación con conocimientos o experiencias anteriores.

Millones de dólares han sido gastados en publicidad para tratar de cambiar la mentalidad de las personas

sin embargo, una vez que éstas ya se han formado una manera de pensar, resulta casi imposible hacer que cambien, y es un hecho que tal cambio jamás ocurrirá apelando a una fuerza tan débil como la que surge de la publicidad. “No me confunda con hechos, mi mente ya lo asimiló”, se suele pensar. De esta manera vive y actúa la mayoría de la gente.

Una persona común tolera que le digan algo de lo que no sabe nada. (A esto se debe que las “noticias” sean un enfoque publicitario efectivo.) Sin embargo, la gente común no tolera que le digan que está equivocada. Tratar de cambiar la mentalidad de las personas es el camino directo al fracaso en la publicidad.

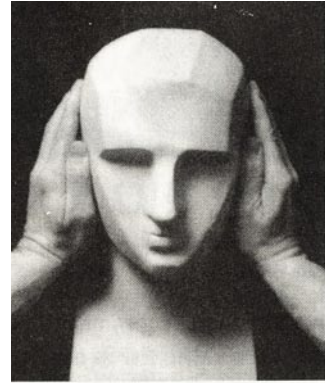
Una mentalidad demasiado simplificada

La única defensa que tiene una persona en una sociedad sobrecomunicada es tener una mentalidad demasiado simplificada (o sobresimplificada).

Aunque la ley de la naturaleza, que nos da sólo 24 horas diarias, les impida el paso, los publicistas encontrarán la manera de saturar más la mente.

Una mente promedio es una esponja goteante que sólo puede absorber más información a expensas de la que ya se encuentra en ella. Sin embargo, aún continuamos vertiendo información en esa esponja sobresaturada y nos sentimos decepcionados cuando nuestros mensajes no logran llegar a su destino o permanecer en él.

La publicidad, por supuesto, sólo es la punta del iceberg de la comunicación. Nos comunicamos unos con otros en una amplia variedad de maneras azarantes, y en un volumen que aumenta en forma geométrica.



La idea disparatada de tratar de cambiar la mentalidad de una persona se convirtió en uno de los dogmas más importantes del concepto de posicionamiento. Éste es uno de los principios que los expertos en marketing infrigen con mayo frecuencia. Literalmente, millones de dólares son desperdiciados a diario por compañías que trataban de modificar la mentalidad de los clientes prospecto.



La televisión satelital, por supuesto, se ha convertido en un gran negocio y la mayoría de los consumidores, en Estados Unidos, ya cuentan con 50 canales para escoger. Ahora se habla de los 500 canales que tendrá en el futuro; sin embargo, no estamos muy seguros de la viabilidad de dicha previsión. ¿Para que 500 canales cuando el consumidor común no ve mas de cinco o seis?

¿500 canales? Cuando encuentre un programa que ver, éste ya habrá terminado.

El medio tal vez no sea el mensaje, pero influye seriamente en él. En lugar de actuar como un sistema de transmisión, el medio funciona como filtro. Sólo una pequeña fracción del material original termina en la mente del receptor.

Además, la sociedad sobrecomunicada en la que vivimos los estadounidenses influye en lo que recibimos. Las “ambigüedades brillantes” se han convertido en un modo de vida en nuestra sobrecomunicada sociedad. Huelga decir, no obstante, que funcionan.

Técnicamente, somos capaces de incrementar por lo menos 10 veces el volumen de la comunicación. Ya se habla de televisión que se transmite directamente por satélite, también de que cada hogar tendrá 50 canales o más para escoger.

Por si fuera poco, hay más por venir. Texas Instruments ha anunciado un dispositivo de memoria de burbuja magnética que puede almacenar 92 000 bits de información en un solo chip, esto es, seis veces más que el dispositivo semiconductor de memoria más grande que existe en el mercado.

Grandioso, pero ¿quién trabaja en una burbuja magnética para la mente?, ¿quién trata de ayudar al cliente prospecto a arreglárselas con la complejidad que tanto abrumba la mente y cuya reacción obvia hacia la abundancia actual de información es cerrar herméticamente la válvula de entrada?, ¿acepta la mente menos de lo que se halla libremente disponible? La comunicación en sí es el problema de la comunicación.

Un mensaje simplificado en exceso

El mejor método que se puede adoptar en una sociedad sobrecomunicada como la estadounidense es elaborar mensajes sobresimplificados.

En la comunicación, como en la arquitectura, menos es más. Uno tiene que depurar su mensaje para que entre en la mente. Es necesario eliminar las ambigüedades en éste, simplificado y, luego, simplificarlo aún más si se pretende dejar una impresión perdurable.

La gente que depende de la comunicación para vivir sabe de la necesidad de la sobresimplificación.

Imaginemos que usted está reunido con un político a quien trata de promover para que lo elijan. Durante los primeros cinco minutos, aprenderá más sobre su producto, esto es, el político, que el elector promedio en los próximos cinco años.

Como siempre llegará muy poco material sobre su candidato a la mente de los votantes, su trabajo en realidad no es un proyecto de “comunicación” -en términos comunes- sino de selección. Debe elegir el material que tenga más probabilidades de comunicar.

El enemigo que impide que sus mensajes lleguen a tener éxito es el volumen de comunicación. Sólo cuando logre apreciar la naturaleza del problema podrá idear la solución.

Cuando quiera comunicar las ventajas de un político, un producto o de usted mismo, deberá voltear las cosas de adentro hacia afuera.

Debe buscar la solución a su problema no en el producto, ni tampoco en su propia mente, sino en la mente del cliente prospecto. En otras palabras, puesto que de cualquier modo logrará comunicar muy poco de su mensaje, ignore la parte emisora y concéntrese en el extremo receptor, concéntrese en las percepciones del futuro cliente, no en la realidad del producto.

“En política -dice John Lindsay-, la percepción es la realidad.” Lo mismo sucede en la publicidad, en los negocios y en la vida.



El concepto de posicionamiento del mensaje simplificado lo desarrollamos, además, en nuestra teoría de poseer una palabra en la mente”, por ejemplo: Volvo posee “seguridad”, BMW cuenta con “impulso”, FedEx tiene “entregas al día siguiente”, Crest tiene “caries”.

Una vez que tenga la palabra en la mente, debe usarla o perderla.



La verdad es irrelevante. Lo que importa son las percepciones que hay en la mente. La esencia de la idea de posicionamiento consiste en aceptar que las percepciones son reales y, luego, reestructurarlas para crear la posición que uno desea. Tiempo después, llamamos a este proceso “pensamiento de afuera hacia adentro”.

La psicología es muy útil para comprender el funcionamiento de la mente. La publicidad es “psicología puesta en práctica”.

Pero, ¿qué ocurre con la verdad?, ¿qué sucede con los hechos?

¿Qué es verdad?, ¿cuál es la realidad objetiva? Todo ser humano parece creer, en forma intuitiva, que cuenta con la clave de la verdad universal. Cuando hablamos de la verdad, ¿a qué verdad nos referimos?, ¿a la visión que se tiene desde dentro o a la que se tiene desde fuera? Esto marca la diferencia. En palabras de otra época “el cliente siempre tiene la razón” y, por añadidura, el vendedor o comunicador siempre se equivoca.

Tal vez sea cínico aceptar la premisa de que el emisor está equivocado y el receptor tiene la razón; sin embargo, usted no tiene elección, al menos no si quiere que la mente de otro ser humano acepte su mensaje. Por añadidura, ¿quién dice que la visión de adentro hacia afuera es más precisa que la perspectiva que se tiene de afuera hacia adentro?

Al invertir el proceso, si uno centra la atención en el cliente prospecto y no en el producto, se simplifica el proceso de selección. Además, se aprenden principios y conceptos que incrementan enormemente la efectividad de la comunicación.



El asalto a la mente

Hemos aceptado sin ambages, como estadounidenses, el concepto de “comunicación”. (En algunas escuelas primarias progresistas hasta los ejercicios de presentación se denominan “comunicación”.) Pero no siempre apreciamos el daño que causa una sociedad sobrecomunicada como la que vivimos.

En el ámbito de la comunicación, más es menos. Nuestro uso extravagante de la comunicación para solucionar diversos problemas de negocios y sociales ha atiborrado tanto nuestros canales que sólo una pequeña fracción de todos los mensajes logran transmitirse, y los que llegan a hacerlo no son los más importantes.

Congestionamiento de la transmisión

Tomemos a la publicidad como ejemplo. Estados Unidos, con sólo seis por ciento de la población mundial, el consume 57 por ciento de la publicidad que se genera en el mundo. (Repare además en nuestro desmedido uso de la energía, el cual asciende a 33 por ciento de la energía del orbe.)

La publicidad, por supuesto, sólo es un pequeño medio en la vastedad de la comunicación.



Uno de los desarrollos más notables en los últimos 20 años ha sido la difusión de las de marketing por todo el mundo. En muchos de los países de primer mundo, el volúmen de la publicidad se acerca a los niveles que hay en Estados Unidos. De hecho, hoy en día, la Unión Americana cuenta con menos de un tercio de volúmen mundial de anuncios publicitarios.

En la actualidad, se publican 1 000 libros al día. Sólo la Biblioteca de Congreso de Estados Unidos agrega cada año 300 mil ejemplares a su colección

Internet Televisión Radio Revistas Periódicos Libros

Ningun nuevo medio de comunicación ha reemplazado a uno ya existente; en realidad, cada uno ha modificado a todos los medios anteriores. La radio solía ser un medio de entretenimiento, pero en la actualidad es un medio noticioso, de música y de charlas. Sólo en Houston hay 185 estaciones, y en el mundo existen unas 12 258 radiodifusoras. No hay indicios de que este asalto de la comunicación a la mente no vaya a continuar por mucho tiempo, así como no hay indicios de que un ejemplar dominical de The New York Times no vaya a contener cerca de 500 mil palabras.

Consideremos el rubro de los libros: en Estados Unidos se publican en un año cerca de 30 mil títulos y al año siguiente otros 30 mil, lo cual podría no impresionar a nadie sino hasta que nos damos cuenta de que tardaríamos 17 años, las 24 horas del día, en leer sólo la producción total de un año. ¿Quién puede mantener ese ritmo?

Consideremos ahora el rubro de los periódicos: cada año los diarios estadounidenses utilizan más de 10 millones de toneladas de papel periódico, lo cual significa que una persona promedio en Estados Unidos podría llegar a adquirir 42 kilogramos de papel periódico al año. (Aproximadamente lo mismo que dicha persona consume cada año de carne.)

Cabe preguntarse si una persona común estadounidense puede asimilar toda esta información. La edición dominical de un periódico ciudadano grande como el New York Times podría incluir cerca de 500 mil palabras. Para leerlas todas habría que dedicar casi 28 horas, a una velocidad de lectura promedio de 300 palabras por minuto. Con ello, no sólo se perdería todo el domingo, sino también gran parte del resto de la semana.

Entonces, ¿qué tanto logra comunicarse? Consideremos ahora la televisión: un medio con apenas 30 años de antigüedad que, pese a ser poderoso y de gran penetración no ha reemplazado a la radio, los periódicos o las revistas pues cada uno de estos viejos medios ha llegado a ser más grande y fuerte que antes.

La televisión es un medio complementario y la cantidad de comunicación que agrega es impresionante. El 98 por ciento de los hogares estadounidenses tiene al menos un televisor. (Un tercio de éstos tiene dos o más.) Asimismo, 96 por ciento de los televisores puede recibir cuatro o más canales de televisión. (Un tercio puede recibir 10 o más.)

Una familia estadounidense ve televisión siete horas, 22 minutos, al día en promedio (más de 51 horas a la semana).

Una imagen televisiva, al igual que una cinta cinematográfica, es una imagen inmóvil que cambia 30 veces por segundo, lo cual significa que una familia estadounidense promedio está expuesta a cerca de 795 mil imágenes diarias.

No sólo somos bombardeados con imágenes hasta morir, también recibimos una gran cantidad de formas. Considere lo que ocurre con esa máquina Xerox que hay en el pasillo. Los negocios estadounidenses actuales tienen más de 324 mil millones de documentos a la mano y cada año se suman a la pila otros 72 mil millones de documentos. (Sólo imprimir los formularios cuesta más de cuatro mil millones de dólares al año.)

En los pasillos del Pentágono, las máquinas fotocopadoras producen, una tras otra, 350 mil páginas (unas mil novelas de buen tamaño) al día para que se distribuyan en el Departamento de Defensa.

“La Segunda Guerra Mundial terminará -dijo el mariscal de campo Montgomery- cuando las naciones en conflicto se queden sin papel.”

Consideremos ahora qué ocurre con los empaques: un paquete de 226 gramos de cereal para desayunar, marca Total, contiene 1 268 palabras impresas, además de una oferta para adquirir un folleto gratuito de nutrición, que contiene otras 3 200 palabras más.

El asalto a la mente tiene lugar de diversas maneras. En el Congreso de Estados Unidos se aprueban cerca de 500 leyes al año (lo cual resulta inadecuado), y los organismos reguladores promulgan cerca de 10 mil nuevas reglas y regulaciones durante el mismo periodo.

En la actualidad, el Code of Federal Regulations (Código Federal de Regulaciones) contiene más de 80



Pese a la vertiginosa adopción de las computadoras personales en los negocios estadounidenses, aún nos ahogamos en papel. Un oficinista promedio en Estados Unidos utiliza 113 kilogramos de papel al año, y la disminución en el uso del papel en las oficinas parece una cuestión más bien lejana.

mil páginas y cada año se incrementa cinco mil páginas más.

A nivel estatal, cada año se presentan más de 250 mil proyectos de ley, de los cuales 25 mil son aprobados en las legislaturas para luego perderse en los laberintos de la ley.

La ignorancia no excusa el cumplimiento de la ley, pero, por lo visto, es una excusa la ignorancia de los legisladores (estadounidenses). Nuestros legisladores continúan aprobando miles de leyes a las que usted quizá no pueda darles seguimiento y, aunque pudiera, tal vez no podría recordar en qué difiere la ley de un estado de la de otro.

¿Quién lee, ve o escucha todo este flujo de comunicación? La mente está congestionada. Las neuronas están alteradas y los ánimos, lo mismo que la temperatura, están caldeados.

En 20 años, la mayoría de la gente ha aprendido sólo una cosa más sobre Jerry Brown, que también fué alcalde de Oakland, California.

Brown, Connally y Chevrolet

¿Qué tanto sabe usted del que fuera gobernador de California, Jerry Brown?

La mayoría de la gente sólo sabe cuatro cosas de él: a) que era joven, b) bien parecido, c) que salió con Linda Ronstadt y d) que estaba en contra del gran gobierno.

No es mucho lo que ha quedado de la enorme difusión dada a un jefe del ejecutivo del estado de California, un hombre a quien se dedicaron cuatro libros en sólo un año.

Aparte del gobernador de su estado, ¿conoce usted el nombre de los gobernadores de los demás estados? En las elecciones primarias de 1980, el gran John Connally de Texas, gastó 11 millones de dólares y logró una diputación, mientras que los prácticamente desconocidos John Anderson

y George Bush obtuvieron cientos de escaños.

¿Cuál fue el problema de Connally? Era conocido como intrigante y “esa percepción era tan importante -dijo su estrategia de campaña- que no pudimos cambiarla” .

En el mejor de los casos, la comunicación en una sociedad sobrecomunicada resulta algo en verdad difícil. A menudo se está en buena posición si la comunicación no tiene lugar, o al menos hasta que se está preparado para posicionarse usted mismo en el largo plazo. Nunca hay una segunda oportunidad para causar una primera impresión.

¿Qué significan para usted los nombres de Camaro, Caprice, Chevette, Concours, Corvette, Impala, Malibú, Montecarlo, Monza y Vega?

Todos son nombres de modelos de automóviles, ¿cierto?, ¿le sorprendería saber que todos son modelos de la marca Chevrolet? Chevrolet es con mucho el producto más publicitado en el mundo. Hace poco General Motors gastó más de 130 millones de dólares en promover Chevrolet en Estados Unidos, esto es, 356 mil dólares diarios y 15 mil dólares por hora.

¿Qué sabe acerca de Chevrolet?, ¿qué sabe acerca de sus motores, transmisiones y llantas?, ¿qué sabe de sus asientos, tapicerías y volantes? Sea sincero, ¿con cuántos modelos Chevrolet está familiarizado?, ¿conoce las diferencias entre ellos?

“El béisbol, los hot dogs, el pay de manzana y Chevrolet.” La única respuesta a los problemas de una sociedad sobrecomunicada es la de Chevrolet. Para abrirse camino en el congestionamiento de la carretera mental de un cliente prospecto, se debe utilizar un modelo sobresimplificado.

Lo que este libro propone acaso parezca escandaloso e inmoral. (Por fortuna, no es algo que resulte ilegal

**Camaro
Cavalier
Corvette
Impala
Lumina
Malibú
Metro
Montecarlo
Prizm**

Estos nueve modelos de Chevrolet del año 2000 probablemente no se conocen mejor ahora que los 10 modelos Chevrolet de 1972. Por esta confusión, ahora Chevrolet está en segundo lugar, detrás de Ford.



Nadie puede predecir el futuro. Agregue Internet a la lista de medios. En nuestra opinión, Internet se convertirá en el mejor de todos los medios y el que ejercerá mayor impacto en nuestra vida.

En la actualidad, hay quienes incluso tratan de colocar anuncios en las puertas de los baños públicos.

o ineficaz.) Para abrirse paso a través del congestionamiento de la transmisión, el lector debe utilizar las técnicas de la avenida Madison.

Cerca de la mitad de la gente empleada en Estados Unidos tiene alguna relación con el rubro de la información. En realidad, nadie está inmune a las consecuencias de la profunda complejidad de una sociedad sobrecomunicada como la estadounidense. Además prácticamente todos pueden aprender a aplicar las lecciones de la avenida Madison en su vida, ya sea en la casa o en el trabajo.

La explosión de los medios

Otra de las razones de que nuestros mensajes continúen perdidos es el número de medios que hemos inventado para atender nuestras necesidades de comunicación.

Ahí está la televisión: comercial, por cable y de paga.

Ahí está la radio: de amplitud modulada y de frecuencia modulada.

Ahí están los anuncios: en carteles y carteleras. Ahí están los periódicos: matutinos, vespertinos, diarios, semanales y dominicales.

Ahí están las revistas: populares, de categoría, de aficionados, de negocios y de comercio.

Además, por supuesto, los camiones, las camionetas, los tranvías, el metro y los taxis. En términos generales, todo lo que se mueve ahora lleva un “mensaje de nuestros patrocinadores”.

Incluso el cuerpo humano se ha convertido en una cartelera andante para Adidas, Gucci y Gloria Vanderbilt.

Reconsideremos la publicidad. Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, el consumo de publicidad per

cápita en Estados Unidos era de más o menos 25 dólares anuales. Hoy día, esa cantidad es ocho veces mayor. (La inflación explica parte de este incremento, no obstante el volumen también se elevó en forma sustancial.)

¿Conoce ocho veces más los productos que compra? Quizá esté expuesto a mucha más publicidad, pero su mente no puede absorber más de lo que puede. Hay un tope límite a lo que podemos abarcar, y la publicidad, incluso en una proporción de 25 dólares anuales, ya rebasaba el límite. Ese recipiente de 1.12 litros que descansa en la parte superior de su cuello sólo puede contener tal cantidad.

A razón de 200 dólares por persona el consumidor 81 estadounidense está expuesto dos veces más a la publicidad que un canadiense, cuatro veces más que un británico y cinco veces más que un francés.

Si bien nadie duda de la capacidad financiera de un publicista para gastar dinero, cabe preguntar por la capacidad mental del consumidor para asimilar todo.

A diario, miles de mensajes publicitarios compiten por influir en la mente del cliente prospecto, y no hay que equivocarse: la mente es el campo de batalla. En los 15.24 centímetros de materia gris tiene lugar la guerra publicitaria, y la batalla es difícil, sin tregua ni cuartel.

La publicidad es un negocio cruel en el que los errores pueden resultar costosos; sin embargo, al margen de las guerras publicitarias, han sido creados principios que ayudarán a las personas a arreglárselas con sociedades sobrecomunicadas (como la estadounidense).

El aumento de productos

Otra de las razones por las que nuestros mensajes siguen perdidos es la cantidad de productos que hemos inventado

Desarrollo del producto: 29%
Planeación estratégica: 27%
Relaciones públicas: 16%
**Investigación
y desarrollo: 14%**
Estrategias financieras: 14%
Publicidad: 10%
Área Jurídica: 3%

Una de las consecuencias de este rápido incremento en el volumen de la publicidad es el declive de la eficacia de la publicidad y el aumento del uso de las relaciones públicas como herramientas de marketing. Un estudio recién realizado sobre 1800 ejecutivos, que llevó a cabo la American Advertising Federation (Federación Estadounidense de Publicidad) sobre la importancia de diversas funciones, muestra que se tiene mejor estima las relaciones públicas que la publicidad.



Los supermercados han crecido enormemente en sólo 20 años. Ahora el supermercado promedio cuenta con cerca de 40 mil productos o marcas en exhibición. Compare esto con el vocabulario de una persona común que apenas recuerda ocho mil palabras.

Artículo	Década 1970	Década 1980
Variedades de papas fritas Lay	10	78
Marcas de refrescos	20	87
Hilos dentales	12	64
Títulos de software	0	250 000
Zapatos deportivos	5	285
Tipos de lentes de contacto	1	36
Marcas de agua embotellada	16	50
Estilos de calcetería femenina	5	90

Considere estas cifras en términos del incremento de productos.

para atender nuestras necesidades físicas y mentales.

Consideremos, por ejemplo, la comida: en Estados Unidos, un supermercado promedio tiene cerca de 10 mil productos o marcas en exhibición. Para el consumidor, no se entrevé ningún alivio; de hecho, el aumento en el número de productos podría empeorar. En Europa ya se construyen grandes supermercados (llamados hipermercados), que disponen de suficiente espacio como para exponer entre 30 mil y 50 mil productos.

Obviamente, la industria del empaque de bienes espera que continúe la proliferación de productos. Esas barras que aparecen a un costado en muchas cajas de alimentos, conocidas como código universal del producto, representan 10 dígitos. (El número de seguro social de un estadounidense sólo tiene nueve y el sistema está diseñado para manejar información de más de 200 millones de personas.)

Esa situación prevalece en el ámbito industrial, por ejemplo: el Registro Thomas tiene listadas a 80 mil compañías, entre las cuales se cuentan 292 fabricantes de bombas centrífugas y 326 constructores de controles electrónicos, por mencionar dos categorías al azar.

Existen cerca de 450 mil marcas registradas activas en la Oficina de Patentes de Estados Unidos y 25 mil nuevas marcas se agregan cada año. (También se venden cientos de miles de productos sin marca.)

En un año típico, las 500 compañías listadas en la Bolsa de Valores de Nueva York introducen más de cinco mil nuevos productos “importantes”, y posiblemente muchos más insignificantes. Todo ello sin mencionar los millones de productos y servicios comercializados por otros cuatro millones de consorcios estadounidenses.

Consideremos los cigarrillos: en la actualidad, hay más de 175 marcas en el mercado estadounidense.

(Una máquina expendedora construida para contener todas estas marcas podría tener 10 metros y medio de largo.)

Pensemos ahora en los medicamentos: hay cerca de 100 mil medicamentos que se venden, sólo con receta, en el mercado estadounidense. Si bien muchos de ellos son especializados y los utilizan casi exclusivamente médicos especialistas, los médicos generales todavía tienen que realizar una labor titánica para mantenerse informados sobre la enorme cantidad de fármacos disponibles.

¿Labor titánica? No, es una tarea imposible. El mismo Hércules sólo podría sostener una pequeña parte de estos medicamentos. Esperar más es ignorar por completo la capacidad finita incluso de la mente más destacada.

Con todo, ¿cómo enfrenta una persona común el aumento de medios y productos? No muy bien. Estudios sobre la sensibilidad del cerebro humano han dado a conocer la existencia de un fenómeno llamado sobrecarga sensorial.

Los científicos han descubierto que una persona es capaz de recibir sólo una cantidad limitada de información sensorial. Más allá de determinado punto, el cerebro se queda en blanco y se niega a funcionar de manera normal. (Los dentistas han jugado con algunos de estos descubrimientos, por ejemplo: colocan auriculares al paciente y suben el volumen del sonido hasta que ya no siente dolor.)

El incremento a la publicidad

Irónicamente, a medida que disminuye la eficacia de la publicidad, su empleo se incrementa, no sólo en volumen, sino también en la cantidad” de usuarios.



Debido a las estrictas regulaciones de la FDA (Food and Drug Administration) para la aprobación de medicamentos, no se ha incrementado mucho (en Estados Unidos) la cantidad de medicamentos que sólo se venden con receta. Donde si ha ocurrido un verdadero aumento exponencial en en el mercado de los medicamentos que no requieren receta. Ahora, por ejemplo, existen más de 50 variedades de Tylenol.

En la actualidad existe una gran cantidad de publicidad legal (¿ha perjudicado ésta al lector? Llame en Estados Unidos al 1-800-PLEITOLEGAL) y de anuncios de contadores como Arthur Andersen; sin embargo, el Medicaid y las leyes fiscales estadounidenses han sacado de ese rubro a muchas empresas libres.

Ahora tenemos una enorme cantidad de empresas punto.com volcadas hacia los medios con recursos ilimitados de Wall Street.

Médicos, abogados, dentistas y contadores empiezan a relacionarse con la publicidad. Hasta instituciones como las iglesias y el gobierno han comenzado a promocionarse por este medio. (En 1978, el gobierno de Estados Unidos gastó 128 452 200 dólares en publicidad.)

Los profesionistas solían considerar que la publicidad estaba por debajo de su dignidad; sin embargo, algunos han comenzado a creer que el dinero es más importante que ésta. Así que para ganar mucho dinero, médicos, abogados, dentistas, optometristas, contadores y arquitectos comienzan a hacerse publicidad.

Los profesionistas también enfrentan a una competencia feroz. Hace una década había 132 mil abogados en Estados Unidos, pero ahora hay 432 mil. Esta cifra, comparada con la de hace 10 años, indica que ahora hay 300 mil abogados más que buscan hacer negocio por doquier.

Lo mismo está ocurriendo en la medicina. Nuestra sobrecomunicada sociedad está en proceso de convertirse también en una sociedad medicada en exceso. De acuerdo con la Congressional Office of Technology Assessment, COTA (Oficina del Congreso para la Evaluación de la Tecnología), al finalizar la década Estados Unidos podría tener 185 mil médicos más de los que necesita.

¿Cómo encontrará pacientes esta excesiva cantidad de médicos? Sin duda, mediante la publicidad.

Empero, los profesionistas que se oponen a la publicidad afirman que ésta degrada su profesión, y en realidad lo hace. Hoy día, para promoverse con eficacia, se tiene que mostrar humildad y escuchar lo que se dice comúnmente, esto es, uno debe ponerse en la misma frecuencia del cliente.

En publicidad, cuanto más elevados sean la dignidad y el orgullo, más dolorosa será la caída, y cuanto más altivo sea el espíritu, mayor será su destrucción.



Llegar a la mente

Lo paradójico en una sociedad sobrecomunicada, como la estadounidense, es que nada resulta más importante que la comunicación. Con la comunicación orientada hacia usted, cualquier cosa es posible; sin ella, nada es factible, independientemente de lo talentoso o ambicioso que usted pueda ser.

Por lo general, lo que llamamos suerte es la consecuencia natural de una comunicación exitosa.

Decir las cosas correctas a la persona apropiada en el momento preciso es encontrar una ventana en el espacio, según afirman quienes pertenecen a la NASA en Houston.

El posicionamiento es un sistema organizado que permite encontrar ventanas en la mente, dicho sistema se basa en la idea de que la comunicación sólo puede tener lugar en el momento preciso y en las circunstancias apropiadas.

La manera fácil de llegar a la mente

Ser el primero es la manera fácil de llegar a la mente de una persona. Para demostrar la validez de este principio, pregúntese lo siguiente.



¿Qué tienen en común estas marcas? Todas fueron las primeras de su categoría en llegar a la mente. En la actualidad, aún son las principales marcas de su categoría. “Es mejor ser el primero, que ser el mejor”, es, con mucho, la idea más poderosa del posicionamiento.

¿Cuál es el nombre de la primera persona que voló sola de un lado a otro del Atlántico Norte? Charles Lindbergh, ¿cierto?

Ahora, ¿cuál es el nombre de la segunda persona que voló sola de un lado a otro del Atlántico Norte? No es tan fácil de contestar, ¿o sí?

¿Cuál es el nombre de la primera persona que caminó en la Luna? Neil Armstrong, por supuesto. ¿Cuál es el nombre de la segunda?

¿Cuál es el nombre de la montaña más alta del mundo? El Monte Everest, en los Himalayas, ¿no es así?

¿Cuál es el nombre de la segunda montaña más alta del mundo?

¿Cuál es el nombre de la primera persona con la que hizo el amor?

¿Cuál es el nombre de la segunda?

La primera persona, la montaña más alta o la primera compañía que ocupe esa posición en la mente serán muy difíciles de desplazar.

Kodak en la fotografía, IBM en las computadoras, Xerox en las fotocopiadoras, Hertz en la renta de autos, Coca-Cola en los refrescos de cola y General Electric en el ámbito de los electrodomésticos.

Lo primero que el lector necesita para “fijar de manera indeleble su mensaje en la mente” no es en modo alguno un mensaje, sino una mente en blanco en la que no haya hecho mella la marca de alguien más.

Lo que es cierto en los negocios, también lo es en la naturaleza.

“Imprimación” (Imprinting) es el término que los biólogos dedicados al estudio de los animales utilizan para describir el primer encuentro entre una cría y su madre. Basta con unos cuantos segundos para que la identidad de la madre se fije de manera indeleble en la memoria de la cría.

Uno podría pensar que todos los patos se parecen, pero hasta un patito de un día de nacido reconocerá siempre a su madre, por más que se mezcle entre la bandada.

Sin embargo, esto no es del todo cierto, pues si el proceso de imprimación se interrumpe y la madre es sustituida por un perro, un gato o incluso un ser humano, el patito tratará al sustituto como si fuera su madre natural, sin importar cuán diferente sea la criatura de él.

Enamorarse es un fenómeno parecido. Aunque la gente es más selectiva que los patos, no es tan selectiva como se podría pensar. Lo que más cuenta es la receptividad. Para que dos personas se enamoren deben estar abiertas a esta posibilidad. Ahora bien, que ambas estén “abiertas”, significa que ninguna está profundamente enamorada de otra persona.

El matrimonio, como institución humana, está supeditado al concepto de que es mejor ser el primero que el mejor; lo mismo ocurre en los negocios.

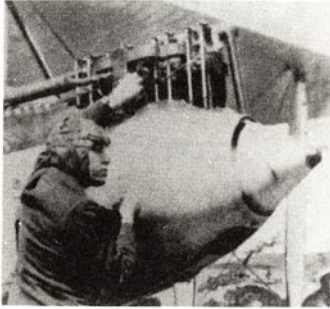
Si usted quiere ser exitoso en el amor o en los negocios, debe valorar la importancia de ser el primero en llegar a la mente.

Uno genera lealtad a una marca en un supermercado de la misma manera que se gana la lealtad de la pareja en el matrimonio. Primero, llegue a ese punto y luego procure no dar razones para cambiar.

La manera difícil de llegar a la mente

¿Qué ocurre si su nombre no es Charles, Neil, Kleenex o Hertz?, ¿qué pasa si alguien más llegó primero a la mente de su cliente prospecto?

Siendo el segundo es la manera difícil de llegar a la mente de una persona. El segundo no está en ninguna parte.



Bert Hinkler fue la segunda persona en volar sola de un lado a otro del Océano Atlántico, pero, dígalos con franqueza, ¿alguna vez escuchó hablar de él? Hinkler dejó su hogar y su madre no volvió a saber de él desde entonces. “Bert, comunícate con tu madre, está preocupada.” (Por cierto, la segunda mujer en sobrevolar sola el Océano Atlántico fue Beryl Markham; otra persona relativamente desconocida)

El segundo también puede ser exitoso. Piense, por ejemplo, en quienes desafiaron a los líderes: Crest contra Colgate, Fuji contra Kodak, Avis contra Hertz, Pepsi contra Coca-Cola. El tercero y el cuarto son los que tienen los problemas más graves.

¿Cuál es el libro publicado que más se ha vendido? (además de ser el primero que se imprimió con caracteres móviles): la Biblia, por supuesto. Pero ¿cuál fue el segundo libro más vendido? Quién sabe.

Nueva York es el puerto más grande de Estados Unidos, pero ¿cuál es el segundo?, ¿creería usted que es Hampton Roads, que se halla en Virginia? Pues es verdad.

¿Quién fue la segunda persona en volar sola de un lado a otro del Atlántico Norte? (A los autores les gustaría saber la respuesta a esta pregunta. Ahórrase el franqueo: Amelia Earhart no fue la segunda persona en sobrevolar el Atlántico Norte, sino la primera mujer en hacerlo. Ahora bien, ¿quién fue la segunda de ellas?)

Si usted no llegó primero a la mente de su cliente prospecto (en forma personal, política o corporativa), entonces tiene un problema de posicionamiento.

En una contienda física, la proporción de las apuestas beneficia al caballo más rápido, al equipo más fuerte o al mejor jugador. “La carrera no siempre la gana el más veloz ni la batalla el más fuerte, pero así es como se apuesta”, dijo Damon Runyan.

No ocurre lo mismo en una contienda mental: en ésta, las apuestas benefician a la primera persona, al primer producto o al primer político en llegar a la mente del cliente prospecto.

En el ámbito publicitario, el primer producto en establecer la posición tiene una ventaja ya enorme: Xerox, Polaroid, Bubble Yum, por mencionar algunos ejemplos más.

Si bien en la publicidad lo óptimo es contar con el mejor producto de su ámbito, siempre es mejor ser el primero.

El amor tal vez sea maravilloso la segunda vez, pero a nadie le importa quién fue el segundo en sobrevolar

solo el Atlántico Norte, aunque el individuo haya sido mejor piloto.

Existen estrategias de posicionamiento para analizar qué problemas hay con ser el número dos, el tres o incluso el número 203. (Vea el capítulo 8, “Cómo reposicionar a la competencia”). Antes asegúrese de que no haya nada que le impida ser el primero.

Resulta mejor ser un pez grande en un estanque pequeño (y así aumentar el tamaño del estanque) que ser un pez pequeño en un gran estanque.

La publicidad aprende la lección

El ramo de la publicidad aprendió la lección de Lindbergh de la manera difícil. Lo que fue el mercado de valores para los años veinte, lo fue el negocio de la publicidad en la década de 1960 (o década a go-go, como se le llamó).

Mientras duraron los emocionantes años sesenta, del “todo se vale”, éstos fueron toda una orgía de marketing.

En las fiestas era común jugar a “todos a la alberca”. Al fracaso se le daba poca importancia. De manera similar, con la magia del dinero y la cantidad suficiente de personas destacadas, las compañías pensaban que cualquier programa de marketing tendría éxito.

Empero, los restos todavía los lleva la corriente a la playa: el Corfam de Dupont, la cerveza de Gablinger, el Convair 880, la pasta dental Vote y el limpiador Handy Andy. El mundo nunca será el mismo otra vez, ni tampoco el negocio de la publicidad.

Como dijo hace poco el presidente de una gran compañía de productos de consumo: “Cuenta con los dedos de su mano la cantidad de nuevas marcas nacionales

Amelia Earhart fue la tercera persona en volar sola el Océano Atlántico, pero ésta no es la razón por la que se volvió famosa. Gano fama por ser la “primera”, esto es, la primera mujer en hacerlo.

“Si no puede ser el primero en una categoría, entonces establezca una nueva en la que sea el primero”; ésta es la segunda idea más poderosa del posicionamiento.

que se han lanzado con éxito al mercado en los últimos dos años y no llegará ni al dedo meñique”.

No es que muchas compañías no lo hayan intentado. De hecho, cada supermercado está repleto de estantes con marcas “medianamente exitosas”. Los fabricantes de esos productos de imitación (o de segunda) están aferrados a la esperanza de poder hacer una importante campaña publicitaria que haga que sus resultados los coloque en el círculo de los ganadores.

Mientras eso ocurre, se mantendrán ahí con cupones, acuerdos y exhibidores en los puntos de venta, pero las ganancias así son difíciles de conseguir y esa “importante” campaña publicitaria, aunque ocurriera, tal vez no haga brillar a la marca.

No es extraño que los gerentes se muestren escépticos cuando se trata el tema de la publicidad. En vez de buscar nuevos métodos para poner a funcionar el potencial de la publicidad, inventan esquemas para reducir los costos de sus actividades y atestiguan el surgimiento de agencias de publicidad con un solo cliente (house agency), servicios de venta en los medios (media buying service) y comercio de trueque (barter deal), lo cual es suficiente para hacer que un publicista se dedique al tranquilo negocio de los helados.

El caos en el mercado es un reflejo de que la publicidad ya no funciona como antes. No obstante, las viejas formas de hacer las cosas no se pierden fácilmente. “No hay razón por la cual la publicidad no pueda hacer su labor -dicen los defensores del statu quo- siempre que el producto sea bueno, el plan resulte convincente y los anuncios comerciales sean creativos.”

Sin embargo, dichos defensores se olvidan de una razón que es evidente y rotunda: el mercado mismo. El volumen actual de ruido es sumamente elevado.

Los mensajes preparados según los métodos tradicionales no tienen esperanza de ser exitosos en una sociedad sobrecomunicada como la actual.

Para entender cómo llegamos a donde nos encontramos hoy, convendría revisar rápidamente la historia de la comunicación reciente.

La Era del producto

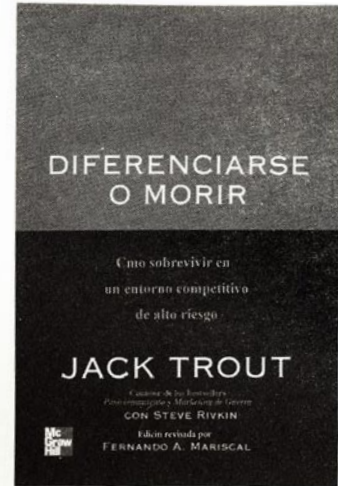
En los años de 1950, la publicidad estaba en la Era del producto. Se vivían los buenos tiempos en que, de muchos modos, todo lo que se necesitaba era la “mejor ratonera” y algo de dinero para promoverla.

Era una época en la que los publicistas, además de poner su atención en las características del producto y en los beneficios del consumidor, andaban tras las “propuestas únicas de venta”, como las llamó Rosser Reeves.

No obstante, a finales de la década de 1950, la tecnología reapareció y se volvió más difícil establecer las “PUVs”.

El final de la Era del producto sobrevino con una avalancha de bienes de imitación (o de segunda) que saturaron el mercado. Entonces, a su “mejor ratonera” la seguían con rapidez dos productos similares, de los cuales se afirmaba que eran mejores que aquélla.

La competencia era encarnizada y no siempre leal. Esta se volvió tan perversa que uno podía oír cómo un gerente de producto afirmaba: “No lo saben. El año pasado no teníamos nada que decir, así que le pusimos la leyenda “nuevo y mejorado” en el empaque. Sin embargo, este año los investigadores aparecieron con una verdadera mejora en el producto, pero ya nos habíamos quedado sin palabras”.



Las Propuestas únicas de Venta (PUVs) pueden establecer de otros modos; si no, lea el libro Diferenciarse o morir.



En los años 1950, los publicistas buscaban una característica o ventaja única de la cual sacar provecho. En esa época, se dependía de que la publicidad masiva impulsara la idea dentro de la mente.



En los años 1980, los publicistas descubrieron que la reputación o la imagen era más importante que cualquier característica específica del producto.

En aquel tiempo, la Federal Trade Commission (Comisión Federal de Comercio) de Estados Unidos rechazaba el lenguaje de “nuevo y mejorado”, a menos que la empresa pudiera probarlo.

La Era de la imagen

La siguiente etapa fue la Era de la imagen. Las compañías exitosas descubrieron que la reputación -o la imagen- era más importante para vender un producto que cualquier característica específica del mismo.

El arquitecto de la Era de la imagen fue David Ogilvy. Como dijo en su famoso discurso sobre el tema: “cada anuncio publicitario es una inversión de largo plazo en la imagen de la marca”. Ogilvy además demostró la validez de sus ideas con las campañas de las camisas Hathaway, los Rolls-Royce, los Schweppes y otros productos.

Sin embargo, así como los artículos de imitación acabaron con la Era del producto, las compañías de imitación hicieron lo propio con la Era de la imagen. Cuando todas las compañías buscaban tener una reputación, el volumen de ruido se volvió tan alto que relativamente pocas compañías alcanzaron el éxito.

Entre las que lo lograron, fue principalmente con espectaculares logros técnicos, no con llamativas campañas publicitarias. Xerox y Polaroid son ejemplos de ello.

La Era del posicionamiento

Hoy día, es un hecho que la publicidad gira hacia una nueva era. En ella la creatividad no es la clave del éxito.

La diversión y los juegos de las décadas de 1960 y 1970 han dado paso a la cruda realidad de los años 80.

Para tener éxito en las sociedades sobrecomunicadas, una compañía debe ocupar una posición en la mente de los clientes prospecto, pero ésta debe ser una posición que considere no sólo las fortalezas y debilidades de la compañía, sino también de los competidores.

La publicidad se inicia con una Era en la que regirá la estrategia. En la Era del posicionamiento, no basta con inventar o descubrir algo, tal vez ni siquiera sea necesario, uno debe ser el primero en llegar a la mente del posible consumidor.

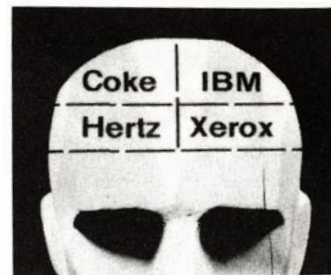
IBM no inventó la computadora, lo hizo Sperry-Rand, pero sí fue la primera compañía en ocupar una posición en la mente del cliente prospecto.

El descubrimiento de Américo

El Sperry-Rand del siglo XV fue Cristóbal Colón. Como saben todos los niños, el hombre que descubrió América fue mal recompensado por sus esfuerzos. Cristóbal Colón cometió el error de buscar oro y mantener la boca cerrada.

Sin embargo, Américo Vespucio no lo hizo. Américo, el IBM del siglo XV, apareció en el escenario internacional cinco años después que Cristóbal, pero hizo bien dos cosas: en primer lugar, afirmó que el Nuevo Mundo era un continente separado y completamente distinto de Asia, lo cual provocó una revolución geográfica en su época y, en segundo, escribió de manera abundante sobre sus descubrimientos y teorías. Especialmente significativas son las cinco cartas acerca de su tercer viaje. Una de éstas (Mundus Novus) se tradujo a 49 idiomas en un lapso de 25 años.

Antes de morir, España otorgó a Vespucio la ciudadanía castellana y le dio el cargo de almirante. Así, los europeos le otorgaron a Américo Vespucio el



En los años de 1970, los publicistas adoptaron con rapidez tácticas de posicionamiento que consistían en ocupar una posición en la mente del cliente prospecto que ninguna otra marca ocupara



Al ramo de la publicidad no le llevó mucho tiempo aceptar la idea del posicionamiento. Este anuncio apareció en el Reino Unido un mes después de que se publicitaran nuestros artículos en la revista Ad Age. Por supuesto, no se nos dio ningún crédito.



Michelob no fue la primera cerveza cara que llegó a la mente de los bebedores de cerveza, si no Heineken. De modo que utilizó la estrategia de Amelia Earhart. A su vez, Heineken fue la primera cerveza importada de precio elevado, así que Michelob se convirtió en la primera cerveza nacional, es decir; estadounidense, de precio alto. Por desgracia, Michelob dejó de ser “primera clase” por lemas como “La noche le pertenece a Michelob”. Esto influyó negativamente, pues dicho producto pudo haber sido una de las dos o tres marcas de mayor venta.

descubrimiento de América y en su honor bautizaron al continente con su nombre. Cristóbal Colón, en cambio, murió en la cárcel.

El descubrimiento de Michelob

Los mejores redactores de anuncios de ayer, quienes se han ido a la mayor agencia de publicidad del cielo, volverían a morir si vieran algunas de las campañas que se realizan en la actualidad. Por ejemplo, piense usted en la publicidad de las cervezas. Antaño, un redactor de anuncios de cerveza consideraba minuciosamente el producto hasta descubrir una buena propuesta. Buscaba diversas características del producto, como “la verdadera cerveza de barril” en el caso de Piel’s y “la cerveza fermentada en frío” en el caso de Balantine.

Mucho antes, incluso, un redactor de anuncios de cerveza buscaba las palabras correctas para trazar con ellas una imagen relacionada con la calidad, el sabor y lo apetitoso del producto, por ejemplo:

“Sólo un beso de los lúpulos”.

“De la tierra de las aguas azul celeste.”

“El verdadero gozo en una gran cerveza ligera.”

Sin embargo, la actual poesía publicitaria ha desaparecido tanto como la poesía en los poemas mismos.

Uno de los mayores éxitos recientes es la campaña publicitaria que se hizo para Michelob. La marca fue lanzada con una campaña tan poética como una señal de alto, y tan efectiva como ella.

“Michelob es de primera clase”, fue la frase que posicionó a la marca como una cerveza estadounidense de precio especial. En sólo unos cuantos años, Michelob se convirtió en una de las cervezas más vendidas de Estados Unidos a precio especial.

¿Fue Michelob la primera cerveza estadounidense de precio especial? Claro que no, pero fue la primera en ocupar una posición en la mente del bebedor de cerveza.

El descubrimiento de Miller

Observe la forma como la poesía del famoso lema publicitario de Schlitz oculta el posicionamiento.

“El verdadero gozo en una gran cerveza ligera.”

¿Crearía alguna persona de un típico bar estadounidense que Schlitz era tan ligera como Budweiser o Pabst? No, pero el lema publicitario de Schlitz tenía tanto sentido para los Billy Carters de este mundo como las letras en una ópera italiana.

Sin embargo, en la Compañía Miller Brewing se preguntaban qué ocurriría si posicionaran de verdad una cerveza simplemente como light. Miller, entonces, lanzó al mercado la cerveza “Lite” y el resto es historia. Lite tuvo un éxito pasajero que generó un sin número de marcas de imitación, entre las cuales se halló, por irónico que parezca, la cerveza Schlitz Light. (Cabría suponer que ésta se promovería como: “El verdadero gozo en una gran cerveza light-light”.)

En la actualidad, para muchas personas o productos, la ruta hacia el éxito consiste en observar lo que hacen los competidores y luego sustraer la poesía o creatividad que se ha convertido en una barrera para introducir el mensaje en la mente. En pocas palabras, mediante un mensaje depurado y simplificado usted puede internarse en la mente del cliente prospecto. Por ejemplo, hay una cerveza importada cuya estrategia de posicionamiento es tan clara que ni los viejos redactores de anuncios pensarían que se trata de publicidad.



El posicionamiento no lo es todo, por ejemplo: la cerveza Lite tuvo un destacado éxito de posicionamiento, pero fue un desastre legal. Miller se topó con que legalmente no podían ser dueños del nombre “light” en esta categoría de cerveza. así que tuvieron que cambiar el nombre “Lite” por el de “Miller Lite”, para diferenciar su marca de docenas de cervezas light. La lección que nos legó Lite es: no utilice el nombre genérico como marca. Miller entonces, se dedicó a perder su marca light, con otras cervezas “lights”, como la Genuine Draft Light y la Miller Lite Ice. Ahora Bud Light está en primer lugar.



“La cerveza alemana preferida por los estadounidenses” ha ayudado a que Beck’s siga siendo una de las principales marcas importadas de cerveza. Por desgracia, Beck’s -a pesar de ser alemana- lleva ineludiblemente un nombre inglés, mientras que Heineken -una cerveza holandesa- posee un nombre alemán. El nombre de su marca es tan importante como su posicionamiento, incluso tal vez resulte hasta más importante.

“Usted ha probado la cerveza alemana más popular en Estados Unidos. Ahora pruebe la cerveza alemana más popular en Alemania.” Así es como la cerveza Beck’s efectivamente se posicionó frente a Lowenbrau.

De esta manera, la publicidad popularizó a la cerveza Beck’s en Estados Unidos y sus ventas aumentaron año con año. Lowenbrau, en cambio, abandonó la lucha y se convirtió tan sólo en una marca doméstica.

Si a los publicistas veteranos los confunde la publicidad actual de cervezas, ¿qué pensarán de la campaña de TWA? “Los únicos aviones de fuselaje ancho que volamos son los que prefiere la gente: 747 y L-1011”. (En otras palabras, no tienen aviones DC-10.)

Una gran distancia entre el concepto y la ejecución proviene de la clásica campaña de una aerolínea:

“Vuele los cielos amistosos de United”.

Cosas insólitas le han sucedido a la publicidad estadounidense, pues se ha vuelto claramente hostil y, sin embargo, ha terminado siendo más eficaz.



Esas pequeñas escaleras de la mente

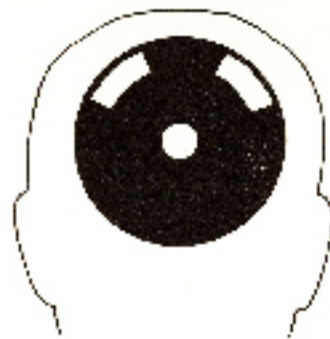
Para entender mejor a qué se enfrenta su mensaje, examine con detalle el objetivo último de toda comunicación: la mente humana.

La mente, al igual que el banco de memoria de una computadora, tiene una ranura o espacio para cada fragmento de información que se ha decidido conservar. De hecho, cuando la mente está en funcionamiento se parece mucho a una computadora. Sin embargo, hay una diferencia importante entre la mente y las computadoras: una computadora acepta lo que usted ponga dentro de ésta, pero la mente no; de hecho, hace todo lo contrario.

Como mecanismo de defensa en contra del volumen de comunicación actual, la mente rechaza la información que no puede “computar”. La mente sólo acepta la información nueva que corresponde a su estado actual y elimina todo lo demás.

Uno ve lo que espera ver

Considere dos pinturas abstractas, las que quiera. Escriba el nombre Schwartz en una y Picasso en la otra y después pídale a alguien su opinión. Uno ve lo que espera ver.



Cuanto más estudiamos la mente humana, más percibimos la relación que guarda con el banco de memoria de una computadora. Para colocar una marca en la mente, debemos borrar o reposicionar la vieja marca que ya ocupa una categoría. Una computadora funciona exactamente del mismo modo.



“Uno saborea lo que espera saborear” Tres años después de que escribimos esta frase, Coca-Cola lanzó al mercado la nueva Coke y fue un enorme desastre de marketing. Sus propias investigaciones demostraron lo absurdo que era tratar “mejorar” el sabor de algo real. En las pruebas a ojos vendados, los consumidores, en una proporción de casi tres a uno, preferían la nueva Coke a la fórmula original. En cambio, cuando veían lo que tomaban, preferían la marca que ahora se llama Coca-Cola Classic en una proporción de cuatro a uno.

Pida a dos personas con convicciones políticas contrarias -por ejemplo, en Estados Unidos, a un demócrata y a un republicano- que lean un artículo sobre un tema controvertido. Luego pregunte a cada uno si el artículo los hizo cambiar de opinión. Descubrirá que el demócrata extrae hechos del artículo que sustentan su punto de vista, mientras que el republicano extrae los mismos hechos del artículo para apoyar el punto de vista contrario. El cambio de mentalidad ocurre muy pocas veces.

Uno ve lo que espera ver.

Vierta el contenido de una botella de Gallo dentro de una botella vacía de Borgoña francesa con 50 años de añejamiento. Luego sirva una copa frente a un amigo y pregúntele su opinión.

Uno saborea lo que espera saborear.

Las pruebas a ojos vendados para catar champaña han puesto a las marcas californianas por encima de las francesas, pero es poco probable que eso ocurra si se hicieran las mismas pruebas con las etiquetas puestas.

Uno saborea lo que espera saborear.

De no ser así, no habría, en modo alguno, espacio para la publicidad. Si el consumidor común es racional en lugar de sensible, no habría publicidad, al menos no como la conocemos hoy día.

Uno de los primeros objetivos de toda publicidad es elevar las expectativas, crear la ilusión de que el producto o servicio hará los milagros que usted espera y, ¡oh, sorpresa!, así ocurre.

No obstante, tener una expectativa y un producto adversos resulta problemático. La publicidad de lanzamiento de la cerveza Gablinger's daba la impresión de que, como ésta era un producto dietético, sabía mal.

Tal publicidad, sin duda, funcionó, pues la gente que la llegó a probar pronto se convenció de que sabía mal. Uno saborea lo que espera saborear.

Un recipiente inadecuado

La mente humana no sólo rechaza la información que no corresponde a conocimientos o experiencias anteriores, sino también muchas veces actúa sin contar con éstos.

En una sociedad sobre comunicada la mente humana es un recipiente completamente inadecuado.

Según el doctor George A. Miller, psicólogo de Harvard, la mente humana promedio no puede ocuparse de más de siete unidades al mismo tiempo, razón por la cual el siete es un número popular para las listas que deben recordarse: números telefónicos de siete dígitos, las Siete Maravillas del Mundo, el póquer de siete cartas, Blanca Nieves y los siete enanos, etcétera.

Pídale a alguien que le mencione todas las marcas que recuerde de determinada categoría de producto. Muy pocas personas le mencionarán más de siete. De hecho, eso ocurrirá sólo en una categoría de producto muy interesante, pues el consumidor promedio, por lo general, no menciona más de una o dos marcas de las categorías de productos que resultan poco interesantes.

Trate de enumerar los Diez Mandamientos. Si se le dificulta, ¿qué le parecen los siete síntomas de peligro de cáncer o los cuatro jinetes del Apocalipsis?

Según la encuesta de un periódico, 80 de cada 100 estadounidenses no pueden nombrar a un solo miembro del gabinete presidencial. Un músico de 24 años dijo al respecto: “ni siquiera puedo decir quién es el vicepresidente”.

Si nuestro espacio de almacenamiento mental es demasiado pequeño como para manejar preguntas como éstas, ¿cómo vamos a dar seguimiento a todos los nombres de marcas que se han multiplicado como conejos?

“El mágico número siete” fue el título del artículo de Miller que apareció en la edición de marzo de 1956 de la publicación *The Psychological Review*. En ese artículo, el doctor Miller señaló muchos sietes famosos, entre los cuales se hallaban las siete notas musicales y los siete días de la semana.

En la actualidad, uno debe recordar el número de su código de alarma, el de su seguro social, el de su correo electrónico, el de su fax, el de su cédula personal. Los dígitos están desplazando a las palabras.

Hoy en día existen más de 10 millones de sitios web, 250 mil títulos de programas de cómputo y casi cuatro millones de títulos de libros. Cada año se añaden 77 mil nuevos títulos de libros al acervo. (Al menos éste es uno viejo)



Simple Saturn, la única marca automotriz en Estados Unidos que ingresó en el mercado con un solo modelo, se volvió muy exitosa. Durante algunos años, el vendedor promedio de Saturn comercializaba más autos que cualquier otro vendedor. Entonces, ¿qué hicieron? Ya llo habrá imaginado el lector: lanzaron al mercado un modelo más grande -la serie "L"-, "la nueva proeza de Saturno".

Hace 30 años, entre las seis mayores compañías de cigarrillos eran ofrecidas 17 marcas diferentes a los fumadores estadounidenses; en la actualidad venden 176 marcas.

La "modelitis" ha perjudicado a todos los sectores de la industria, desde la automotriz hasta la cervecera y la de las lentes de las cámaras fotográficas. En la actualidad, se venden en Detroit casi 300 modelos diferentes en una inmensa variedad de tamaños y estilos:

Mavericks, Monarchs, Montegos, Monzas. A ver, ¿éste es un Chevrolet Monza o un Mercury Monza? Sin duda el público está confundido.

Para hacer frente a la complejidad, la gente ha aprendido a simplificarlo todo.

Cuando en Estados Unidos le preguntan a una persona por el progreso intelectual de su vástago, casi nunca menciona estadísticas de vocabulario, comprensión de lectura o capacidad matemática. La respuesta característica es: "Está en séptimo grado".

A menudo, las personas recuerdan mejor los conceptos de posicionamiento que los nombres; así, un hombre que padece de daño cerebral puede identificar y hablar de su "hija mayor", aunque no pueda recordar su nombre.

Esta clasificación de personas, objetos y marcas es no sólo un método conveniente para organizar las cosas, sino también una condición innegable para que las complejidades de la vida no nos abrumen.

La escalera del producto

La gente ha aprendido a clasificar mentalmente los productos y las marcas para ubicar la enorme cantidad que hay de productos. Tal vez esto pueda visualizarse mejor

si uno se imagina una serie de escaleras mentales, donde cada peldaño es el nombre de una marca y cada escalera representa una categoría de producto diferente.

Algunas escaleras tienen múltiples niveles (siete son muchos); otras, si acaso, tienen unos cuantos.

El competidor que desea incrementar su participación en el negocio debe desplazar a la marca de arriba (tarea que casi siempre resulta imposible) o relacionar, de alguna manera, su marca con la posición que ocupa la otra compañía.

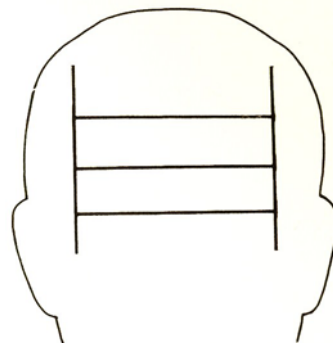
No obstante, muchísimas compañías emprenden programas de marketing y publicitarios como si no existiera la posición de su competidor. Promueven sus productos en el vacío y se decepcionan cuando no logran transmitir sus mensajes.

Ascender por la escalera mental puede ser sumamente difícil, si las marcas de arriba están bien afianzadas y no se aplica una estrategia de apalancamiento o posicionamiento.

El publicista que desea incluir una nueva categoría en el producto debe llevar consigo una nueva escalera, lo cual también resulta difícil sobre todo si la nueva categoría no se posicionó en función de una anterior. La mente no tiene espacio para lo nuevo y distinto, a menos que se relacione con algún precedente. Por eso, si usted cuenta con un producto que en verdad sea nuevo, será mucho mejor que le diga al cliente prospecto lo que no es el producto, en lugar de decirle lo que es.

El primer automóvil, por ejemplo, se denominó carruaje “sin caballo”, nombre que le permitió al público ubicar el concepto en comparación con el medio de transporte que existía.

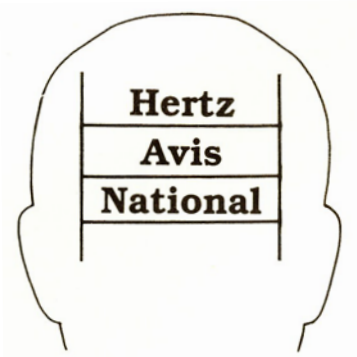
Términos como apuestas de caballos “extramuros”, gasolina “sin plomo” y neumáticos “sin cámara” son



Los consumidores o clientes prospecto suelen tener una escalera como ésta en la mente para cada categoría de producto, y colocan el producto líder en el nivel más alto, el número dos en el segundo nivel, y el número tres en el tercero.

El número de niveles puede variar. Lo común es que haya tres en una escalera, y que el número máximo de niveles sea siete. (La regla de siete.)

Una categoría que no tiene nivel en la escala de la de las cajas murtuorias. A la gente no le gusta recordar el nombre de los ataúdes. Aunque no hay marca que destaca: Batesville.



Aunque ésta es la escalera de renta de autos que hay en la mente del consumidor común estadounidense, el cliente que renta autos en Avis o National tendrá, casi siempre, la misma escalera en la mente. La gente renta en Avis porque la compañía esté en el nivel superior de la escalera de renta de autos, si no a pesar de que Avis no sea el líder. Los arrendadores de esta compañía preguntan: "¿Por qué vienen con nosotros?" Por que nos esforzamos más".

Por otra parte, Hertz se ha ganado la visa recordándonos que está en el nivel superior "Hay Hertz y otras parecidas."

ejemplos de cómo nuevos conceptos pueden ser mejor posicionados que otros anteriores.

La posición "en contra"

En el mercado actual, la posición del competidor es tan importante como la del lector, incluso algunas veces más importante. Uno de los primeros aciertos de la Era del posicionamiento fue una campaña famosa de Avis.

Dicha campaña pasará a la historia del marketing como el ejemplo clásico de cómo se establece una posición en contra. En el caso de Avis, ésta fue una posición en contra del líder.

"Avis es sólo la número dos en la renta de autos, entonces ¿por qué venir con nosotros? Porque nos esforzamos más."

Avis había tenido pérdidas durante 13 años seguidos, pero aceptó que era la número dos y comenzó a ganar dinero.

Al primer año de haber lanzado su campaña, Avis ganó 1.2 millones de dólares, al segundo, 2.6 millones, y al tercero, cinco millones. Posteriormente, la compañía fue vendida a ITI.

Avis consiguió ganancias sustanciales debido a que reconoció la posición de Hertz en el mercado y trató de atacarla frontalmente.

Para entender mejor por qué el programa de Avis fue tan exitoso, analicemos qué pasa en la mente del cliente prospecto. Imaginemos que podemos ver una escalera de producto con la etiqueta "renta de autos". En cada nivel de la escalera de producto se encuentra el nombre de una marca. Hertz está en la parte superior, Avis en el segundo nivel y National en el tercero.

Muchos mercadólogos han interpretado mal lo ocurrido con Avis, pues suponen que la compañía era exitosa porque se esforzó más.

Esto, sin embargo, de ninguna manera es cierto, pues Avis fue exitosa debido a que se relacionó con Hertz. (Si esforzarse más fuera el secreto del éxito, Harold Stassen hubiera sido presidente un par de veces.)

Una muestra de lo lejos que ha llegado el negocio de la publicidad en su adopción de anuncios comparativos es lo sucedido en la revista Time, la cual rechazó en un principio la frase “nos esforzamos más” por considerar que competía demasiado con la de Hertz. Otras revistas siguieron el ejemplo de Time.

Por tal razón, el ejecutivo de cuentas fue presa del pánico y estuvo de acuerdo con modificar la frase por “¡Maldición! Nos esforzamos mucho”. (Una palabra altisonante probablemente resulte menos ofensiva que un comparativo.)

No fue sino hasta después de que se canceló el anuncio cuando la revista Time cambió de opinión y aceptó la versión original. (El ejecutivo de ventas fue despedido.)

Establecer la posición “en contra” es una clásica maniobra de posicionamiento. Si una compañía no es la primera, entonces tendrá que ser la primera en ocupar la posición número dos. Tarea nada fácil.

Pero puede lograrse. Por ejemplo, lo que Avis hace con la renta de autos lo lleva a cabo Burger King con la comida rápida y Honeywell con las computadoras.

La posición “sin cola”

Otra estrategia de posicionamiento clásica es lograr ascender con astucia por la escalera de alguien más, como lo hizo 7-Up. Lo atinado de esta idea sólo puede

Poco después de que se publicara el libro de posicionamiento, la Federal Trade Commission nos invitó a Washington, D.C. a que comentáramos sobre sus regulaciones pendientes en materia de prohibición de anuncios “sustentados en comparaciones”. Según la regulación propuesta, uno no podía decir: “nos estamos esforzando más, sino que debía aclarar en comparación con quien se esfuerzo más. Nosotros señalamos que el contenido de lemas Avis radica en el hecho de que el lector completaba la idea: “que Hertz”. Los mejores encabezados publicitarios siempre están incompletos. Los mejores siempre dejan que el lector complete la idea con la palabra o frase. Esto es lo que hace que un anuncio publicitario lo vuelva a uno “participe.”

Honeywell ha dejado al negocio de las computadoras. Ahora Hewlett-Packard es la número dos. (Pero nadie sabe lo que es un error H-P.)



El refresco 7-Up peleó una batalla en dos frentes: los refrescos de cola estaban en un frente y Sprite en el otro. La campaña de refresco sin cola fue sobresaliente, pero al final perdió la batalla contra Sprite, que ahora es la marca líder en refrescos de lima-limón. Muchas cosas le fallaron a 7-Up, entre otras una publicidad caprichosa, la extensión de su frase (¿recuerda el lector la 7-Up Gold?) y el error de hacer lo obvio con una campaña de refresco sin cola: dijeron a los consumidores de bebidas gaseosas que no era 7-Up, pero olvidaron decirles lo que era.

apreciarse cuando se comprende la enorme presencia de que disfrutan en nuestra mente Coca-Cola o Pepsi. En Estados Unidos, aproximadamente dos de cada tres refrescos que se consumen son de cola.

Al asociar el producto con lo que estaba en la mente del cliente prospecto, la posición “sin cola” colocó a 7-Up como opción a los refrescos de cola. (Los tres niveles de la escalera de los refrescos se visualizarían así: el primero, Coca-Cola; el segundo, Pepsi, y el tercero, 7-Up.)

Las ventas realmente ascendieron gracias al posicionamiento de refrescos sin cola. Desde el descubrimiento de los refrescos sin cola, en 1968, las ventas netas anuales de la compañía Seven-Up se incrementaron de 87.7 millones de dólares a más de 190 millones. En la actualidad, 7-Up es el tercer refresco que más se vende en el mundo.

Un ejemplo que comprueba la universalidad de los conceptos de posicionamiento es el de McCormick Communications, que adquirió a la radiodifusora WLKW -un competidor del montón en el mercado de Providence (Rhode Island)- y la convirtió en la número uno. Su lema: WLKW, la estación sin música rock.

Para encontrar una posición única, hay que ignorar el sentido común, pues éste le indicaría que encontrará su concepto en usted mismo o en el producto, lo cual no es verdad. Lo que debe hacer es considerar la mente del cliente prospecto. No encontrará la idea de refresco “sin cola” en un 7-Up, sino en la mente de un consumidor de refrescos de cola.

La trampa de OLQLHE

Un posicionamiento exitoso exige, ante todo, perseverancia, o sea, seguir adelante año tras año. Sin embargo

después de que una compañía ha realizado una importante hazaña de posicionamiento, muy a menudo cae en lo que denominamos la trampa de OLQLHE:

“Olvidar lo que los hizo exitosos”.

Poco después de que Avis fue vendida a ITI, la compañía decidió que ya no le bastaba con ser la número dos; así que lanzó anuncios con el lema: “Avis será la número uno”, lo cual es como anunciar las propias aspiraciones, sin embargo ello resulta psicológica y estratégicamente incorrecto.

Avis no estaba destinada a ser la número uno, a menos que pudiera encontrar una falla en Hertz de la que pudiera aprovecharse. Además, la antigua campaña no sólo relacionaba a Avis (la número dos) con Hertz (la número uno) en la escalera mental de productos del cliente prospecto, sino que también se aprovechaba de la simpatía natural que la gente siente por los que tienen menos probabilidades.

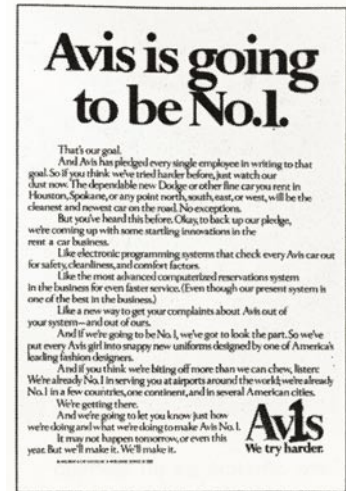
La nueva campaña sólo era publicidad convencional pedante.

Seamos sinceros, Avis ha lanzado muchas campañas de publicidad diferentes en los últimos 20 años: “El mago de Avis”; “Ya no tiene que esperar en los aeropuertos”, etcétera. Sin embargo, ¿cuál es el único lema que llega a la mente cuando alguien menciona Avis? Sin duda, “Avis es sólo la número dos ...”

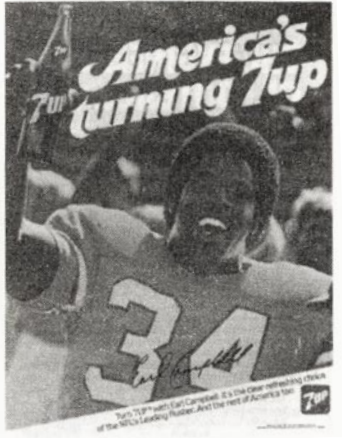
Con todo, en los últimos años, Avis ha ignorado en forma continua el único concepto con el que realmente cuenta en nuestra mente. Algún día, cuando National Rent-A-Car la supere en ventas, Avis apreciará el valor del concepto de ser la número dos que perdió.

Si quiere ser exitoso en la actualidad, no ignore la posición de su competidor ni se aleje de la suya. Parafraseando a Joan Didion: ‘Juegue a lo que ve’.

Otro anunciante que cayó en la trampa de OLQLHE fue 7-Dp. Gracias a su campaña de refresco “sin



El cliente prospecto mira un anuncio publicitario como éste y piensa: “No, no lo eres.”



Este anuncio es un ejemplo característico del enfoque incongruente utilizado por 7-Up a través de los años.

En la actualidad, 7-Up cuenta con la mitad de la participación de mercado del líder de Sprite. (En definitiva, Estados Unidos no está cambiando a 7-Up.)

cola”, la compañía logró posicionar con éxito la bebida 7-Up como la alternativa a los refrescos Coca-Cola y Pepsi. Empero, la campaña actual dice: “Estados Unidos está cambiando a 7-Up”.

Lo cierto es que Estados Unidos no está cambiando, como dice el lema de la campaña. En resumen, 7-Up también está anunciando sus aspiraciones y, con ello, su campaña se equipara conceptualmente a la campaña de “Avis será la número uno”, y no de una forma que digamos muy eficaz.



Usted no puede llegar hasta allá desde aquí

Hay una vieja anécdota acerca de un viajero que le preguntó a un granjero cómo llegar al pueblo vecino. El granjero le respondió, “Bueno, siga un kilómetro y medio más por el camino y en la bifurcación dé vuelta a la izquierda. No, eso no le servirá”.

“Dé la vuelta y siga derecho unos 750 metros hasta que encuentre una señal de alto, y ahí dé vuelta a la derecha siguió diciendo el granjero-. No, tampoco le servirá.” Después de una larga pausa, el granjero miró al confundido viajero y le indicó: “Sabes que, hijo, no puedes llegar hasta allá desde aquí”.

En la actualidad, ése parece ser el destino de muchos individuos, políticos y productos, que parecen estar en una posición en la que “no pueden llegar hasta allá desde aquí”.

Estados Unidos no está cambiando a 7-Up y Avis no será la número uno. No lo conseguirán con sólo desearlo, ni tampoco con enormes cantidades de publicidad.

El espíritu de “puedo hacerlo” se niega a morir

La experiencia que tuvo Estados Unidos en Vietnam fue, desde diversos puntos de vista, el ejemplo característico del espíritu estadounidense de “puedo hacerlo”. Todo es

Olvidese de los 48 años; en la actualidad, los directores generales de las compañías de alta tecnología no rebasan los 20 o 30 años de edad.

El primer artículo que se escribió acerca del posicionamiento apareció en el número de julio de 1969 de la revista *Industrial Marketing*. En la actualidad, todavía se nos pregunta: “¿Cómo se aplica el posicionamiento a productos que serán vendidos de negocio a negocio en comparación con los productos dirigidos al consumidor”? Cuando decimos que el posicionamiento comenzó como un concepto industrial, no nos creen. ¿Por qué? Por que esta noción no corresponde a la percepción mental de que todas las buenas ideas publicitarias comenzaron en el ámbito del consumidor. La moraleja es ésta: no enfrente las percepciones con los hechos. Las percepciones siempre ganarán.

posible si nos esforzamos lo suficiente. Empero, sin importar qué tanto nos esforzamos ni cuánto se haya invertido en soldados y dinero, era un hecho que el problema no podía resolverse por medio de una fuerza externa.

Nosotros no podemos llegar hasta allá desde aquí. A pesar de que cientos de ejemplos de lo ocurrido en Vietnam señalan lo contrario, vivimos en un entorno que nos dice: “podemos hacerlo”. Sin embargo, muchas cosas aún nos resultan imposibles, sin importar qué tanto nos esforcemos.

Consideremos a un vicepresidente ejecutivo de 55 años que nunca llegará al puesto más alto. Cuando el director ejecutivo de la compañía se retire, en unos cuantos años, a los 65 de edad, la junta directiva designará a un sucesor de 48 años.

El hombre de 55 años está descartado para ocupar el puesto de presidente. Así que para aspirar a conseguir el ascenso, debería ser, al menos, 10 años más joven que el actual titular. En la batalla por la mente, a menudo le ocurre lo mismo a un producto que está desfasado.

En la actualidad, una compañía puede tener un producto grandioso, una excelente fuerza de ventas, una campaña publicitaria magnífica y, aun así, fracasar de manera rotunda si se encuentra en una posición en la que “no puede llegar hasta allá desde aquí”, por más millones de dólares que esté dispuesta a gastar.

El mejor ejemplo de ello le ocurrió a RCA en el negocio de las computadoras.

La letra en la pared

En 1969 escribimos un artículo para la revista *Industrial Marketing* titulado “Positioning is a game people play in today’s Me-too Marketplace” [“El posicionamiento es lo que juega la gente en el actual mercado de imitaciones”].

En ese artículo utilizamos a RCA como uno de los principales ejemplos. En el artículo no nos anduvimos con rodeos. Dimos nombres e hicimos predicciones. Todo fue hecho con base en las reglas del juego llamado posicionamiento. (Fue la primera vez que alguien empleaba la palabra posicionamiento para describir el proceso de arreglárselas con la posición que ocupa en la mente un competidor más grande y mejor establecido.)

Una de las predicciones en particular resultó sorprendentemente acertada. En lo que respecta al sector de la computación, escribimos lo siguiente: “Ninguna compañía tiene esperanzas de progresar enfrentando directamente la posición que ha establecido IBM”.

Las palabras clave, por supuesto, fueron enfrentamiento directo, y aunque es posible competir en forma exitosa contra un líder del mercado (el artículo recomendaba varias estrategias para hacerlo), las reglas del posicionamiento dicen que eso no debe hacerse.

En 1969 varias personas mostraron enojo. ¿Quiénes éramos nosotros para decir que una compañía poderosa y multimillonaria como RCA no podía encontrar la felicidad en el negocio de las computadoras si así lo deseaba?

A fines de 1970, RCA iba adelante a toda máquina. La increíble historia que a continuación presentamos fue narrada en las páginas de la prensa de negocios:

“RCA deja a un lado a la número uno”, decía el encabezado de un artículo del número publicado el 19 de septiembre de 1970 de la revista Business Week.

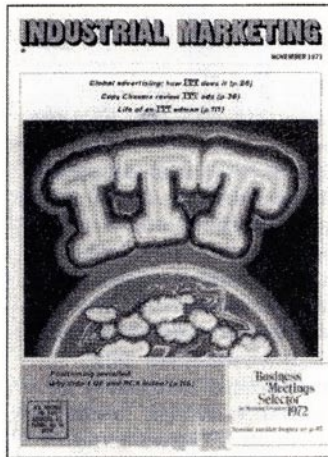
“RCA se enfrenta a IBM”, señalaba el encabezado de una nota informativa del número de octubre de 1970 de la revista Fortune.

“La campaña de RCA en la computación es una chillada de frente contra IBM”, afirmaba el encabezado de la historia que apareció en el número del 26 de octubre de 1970, en la revista Advertising Age.



Éste es el anuncio publicitario del tipo “enfrentamiento directo” que RCA difundió en el Wall Street Journal y en otras publicaciones de negocios. Algunos pensaron durante muchos años que un anuncio de posicionamiento debía mencionar al competidor en el título, lo que por fuerza no es así. El posicionamiento no tiene nada que ver con el hecho de si se menciona o no a un competidor, si no que “considera” las fortalezas y debilidades competitivas antes de emprender una campaña de marketing.

GE, bajo la dirección de Jack Welch, tiene todo, pero eliminó eso de “puedo hacerlo”. Si no eres el primero o el segundo estás fuera.



Después de el fracaso de GE y RCA en la línea de las computadoras, volvimos a publicar en el número de noviembre de 1971 de la revista Industrial Marketing. El artículo aclaró el concepto de posicionamiento y generó muchas solicitudes de reedición y de mayor información.

Precisamente para asegurarse de que no hubiera malas interpretaciones acerca de las intenciones de la compañía, Robert W. Sarnoff, presidente del consejo y director general, vaticinó que para finales de 1970 RCA se encontraría en la “sólida posición número dos” del ramo de la computación. Para señalar que su compañía había invertido “mucho más en adquirir una posición sólida en el sector de la computación de lo que se había hecho antes en cualquier operación comercial”, incluida la televisión a color, Sarnoff dijo que la meta había sido crear una sólida posición rentable para los primeros años de la década de 1970.

Muere el espíritu de “puedo hacerlo”

En menos de un año, el techo se les vino encima. “El desastre de 250 millones de dólares que azotó a RCA”, decía el encabezado de una historia del número publicado el 25 de septiembre de 1971 de la revista Business Week.

Se trata de mucha plata. Alguien imaginó que si se llevaba una suma tan considerable como ésa en billetes de cien dólares y se apilaban los billetes, uno encima del otro, en el Centro Rockefeller, la pila rebasaría la ventana de Bob Sarnoff, en el piso 53 del edificio de RCA.

Aquella fue una época mala para los fabricantes de computadoras. En mayo de 1970, General Electric, luego de varios años de operaciones poco rentables en la computación, dejó de producir y vendió su desastrosa división de computadoras a Honeywell.

Como dos de los principales fabricantes de computadoras se replegaron uno detrás del otro, el impulso por afirmar “les dije” fue en verdad irresistible. Así, a finales de 1971, reconsideramos el tema con “Positioning Revisited: Why Didn’t GE and RCA Listen?” [“Revisión del posicionamiento: ¿por qué no escucharon

GE Y RCA?”] (El artículo apareció en el número de noviembre de la revista Industrial Marketing.)

¿Cómo anunciar y comercializar su producto en contra de una compañía como IBM? Los dos artículos de posicionamiento dieron algunas sugerencias.

Cómo ir en contra de una IBM

A menudo se ha dicho que el negocio de la computación es como “Blanca Nieves y los siete enanos”. Blanca Nieves ha establecido una posición inigualable en la historia del marketing.

IBM cuenta con 60 por ciento del negocio de las computadoras en comparación con menos de 10 por ciento del más grande de los enanos.

¿Cómo ir en contra de una compañía como IBM?

Pues bien, primero debemos reconocerla y después no tratar de llevar a cabo lo que hacen muchos en el ámbito de la computación: actuar como IBM.

Ninguna compañía tiene esperanzas de progresar enfrentando directamente la posición que ha establecido IBM, y la historia, hasta ahora, así lo ha demostrado.

Quizá las compañías pequeñas del campo de la computación lo reconozcan, pero las grandes al parecer consideran que pueden aprovechar su sólida posición en contra de IBM. Sin embargo, como dijo un ejecutivo insatisfecho: “No hay dinero en el mundo que alcance”. No puede llegar hasta allá desde aquí.

“Combata el fuego con fuego”, afirma un viejo cliché. Pero como solía decir el ya desaparecido Howard Gossage: “Eso es absurdo, el fuego se combate con agua”.

Una mejor estrategia para los competidores de IBM sería aprovechar la posición que ya consiguieron en

**Burroughs
Control Data
GE
Honeywell
NCR
RCA
Univac**

Éstas fueron las siete compañías que compitieron sin la suficiente fortuna contra IBM en el terreno de las mainframes. ¿Qué compañía lo logró? Ninguna de las que aparecen arriba. El ganador y, a la postre, la segunda compañía de computadoras más grande del mundo fue Digital Equipment Corp. (DEC), que recurrió al método de Amelia Earhart, creando la microcomputadora, una nueva categoría en la que podrían ser los primeros.

En los últimos años, hemos analizado con IBM el problema de cómo sustituir el concepto de las mainframes por una posición más moderna. Nuestra recomendación fué que la empresa buscara la posición de “computación integral” ¿Quién más puede reunir mejor todas las piezas?



Muchas compañías solo tienen una oportunidad en la vida: tomar el camino correcto y volverse muy exitosas, porque seguir el camino incorrecto debilita y mata. RCA tomó el camino incorrecto y terminó siendo una marca segundona después de General Electric. éste es el sendero que debieron haber tomado. Lo irónico es que las comunicaciones se han convertido en el verdadero mercado en crecimiento para todo tipo de computadoras. Actualmente IBM, Sun Microsystems y otros fabricantes de computadoras invierten la mayor parte de sus recursos de marketing en la batalla por dominar Internet, la más reciente red de comunicación

NCR sucumbió al canto de la sirena y se enfrentó a IBM de manera directa. Casi desaparece, pero ha regresado a las "transacciones."

la mente de sus clientes y luego relacionarla con una nueva posición en la computación. Por ejemplo, ¿cómo debió haber posicionado RCA su línea de computadoras?

En el artículo que publicamos en 1969 recomendábamos: "RCA es uno de los líderes en las comunicaciones. Si [RCA] posiciona su línea de computadoras y la relaciona con sus negocios en las comunicaciones, podrá sacar provecho de su posición. Aunque desatendiera un gran negocio, establecería un punto de apoyo sólido".

Veamos lo ocurrido en NCR, una compañía con una posición firme en el negocio de las cajas registradoras.

NCR progresó mucho en el negocio de la computación al concentrar sus esfuerzos en la venta de sistemas de acceso de datos al menudeo o cajas registradoras computarizadas, si así lo prefiere usted.

No obstante, cuando la situación es desesperada, el esfuerzo por encontrar una posición conveniente tal vez resulte vano. En tal caso, es mucho mejor concentrarse en otros ámbitos del negocio de la compañía. Como dijera Charlie Brown: "Ningún problema es tan grande para escapar de él".

A decir verdad, algunas veces es preferible un fracaso contundente que un éxito mediocre. Un competidor con pocas probabilidades se sentiría tentado fácilmente a pensar que la respuesta al problema es esforzarse más. Una compañía atrapada en una posición perdedora no se beneficiará mucho del trabajo arduo.

El problema no es qué, sino cuándo. El esfuerzo adicional, para que sirva de algo, debe aplicarse oportunamente para establecer la preciada postura del liderazgo del producto.

Con dicho esfuerzo, cualquier cosa es posible; sin él, la situación usualmente se torna difícil. (Como comentó un esquimal: el perro guía es el único que disfruta el paisaje.)

Smith y Jones en General Electric

Un ejemplo que puede ayudar a explicar este principio es el de dos caballeros que posaron sus ojos en el puesto más alto de General Electric. Uno se apellidaba Smith y el otro Jones.

Smith era el clásico ejecutivo con la actitud de “puedo hacerlo”. Cuando se le asignó la dirección operativa del área de computadoras, aceptó gustoso.

Jones, por su parte, era realista. Sabía que GE no dominaba aún lo suficiente el negocio de la computación. Por haber entrado un poco tarde al juego, a la compañía le costaría demasiado, si lo lograba, alcanzar a IBM.

Después de que Smith fracasó en su intento por transformar el negocio de las computadoras de GE, Jones tuvo la oportunidad de participar y recomendó que la compañía se saliera de ese ámbito, lo que finalmente hizo al vender la división a Honeywell.

Ésa es una de las razones por las que Reginald H. Jones ascendió a director general de General Electric Company y J. Stanford Smith fue contratado por International Paper.

En resumidas cuentas, la jerarquía en el negocio de la computación se reproduce en casi todos los otros ramos de la industria. Invariablemente cada sector tiene un líder importante -IBM en las computadoras, Xerox en las copadoras y General Motors en la industria automotriz- y numerosos competidores sin muchas posibilidades.

Lo que olvidamos contar en la historia fue que J. Stanford Smith era el cerebro que ideaba la publicidad industrial y encabezaba el departamento de promoción de ventas de General Electric, cuando él y nosotros apenas comenzábamos nuestras carreras.

Conocimos muy bien a Stand Smith. De hecho, quizá haya sido el mercadólogo más destacado que hayamos conocido. Si Smith no pudo salvar las computadoras GE, nadie hubiera podido. Esto dejó una profunda huella en nosotros. A menudo, uno se encontrará en situaciones en las que “no puede llegar hasta allá, desde aquí.”

50 Usted no puede llegar hasta allá desde aquí

Si uno entiende la función del posicionamiento en el sector de la computación, podrá transferir esta comprensión a casi cualquier otro ámbito. Lo que funciona en el caso de las computadoras, también lo hace con los automóviles y los refrescos, y a la inversa.



El posicionamiento de un líder

Compañías como Avis y Seven-Up encontraron posiciones alternas a los líderes del marketing, las cuales también resultaron viables. Sin embargo, a la mayoría de las compañías, sean o no exitosas, no les agrada tener una posición desventajosa, sino que desean ser líderes, como Hertz o Coca-Cola.

¿Cómo se obtiene, pues, el liderazgo? En realidad, es muy sencillo. ¿Recuerda el caso de Charles Lindbergh y el de Neil Armstrong? Sólo tiene que ser el primero entre los mejores.

Cómo establecer el liderazgo

La historia demuestra que la primera marca en la mente adquiere, en promedio, el doble de participación de mercado en el largo plazo que la marca número dos, y dos veces más que la número tres, y estas relaciones no varían con facilidad.

Veamos la intensa batalla de marketing que se ha librado entre Pepsi y Coca-Cola. A pesar de años de acciones de marketing exitosas llevadas a cabo por Pepsi, el rival de Coca-Cola, ¿quién encabeza la carrera de los refrescos de cola? Sin duda, Coca-Cola. De cada seis botellas

**Campbell's
Carnation
Coca-Cola
Colgate
Crisco
Del Monte
Eveready
Gillette
Gold Medal
Goodyear
Hammermill
Hershe's
Ivory
Kellogg's
Kodak
Life Savers
Lipton
Manhattan
Nabisco
Palmolive
Price Albert
Sherwin-Williams
Singer
Swift
Wrigley's**

Éstas eran las principales marcas en 25 categorías deferentes en 1923. A finales del siglo XX, 77 años después sólo tres marcas perdieron su liderazgo (Eveready, Manhattan y Palmolive) Éste es el poder que otorga ser un líder. El liderazgo en si es su estrategia de marketing más eficaz.

Hertz está muy bien. GM vacila. Firestone ha reventado los neumáticos. Westinghouse se ha ido. En suma, las cosas se están poniendo difíciles.



Coca-Cola sigue intentándolo. En la actualidad busca competir con su bebida deportiva PowerAde en contra de Gatorade. ¿Quién ganará la batalla? Sin duda, Gatorade.

vendidas por Coca-Cola, Pepsi sólo logra vender cuatro y las cosas continuarán así.

Categoría tras categoría, la marca líder se vende más que la número dos por un amplio margen. Hertz vende mas que AVIS, General Motors mas que Ford, Goodyear más que Firestone, McDonald's más que Burger King, y General Electric también rebasa en ventas a Westinghouse.

Muchos expertos en marketing no notan las enormes ventajas que trae consigo ser el primero. Muy a menudo atribuyen éxitos como los de Kodak, IBM y Coca-Cola a la "perspicacia del marketing".

A pesar de lo anterior, cuando el zapato está en el otro pie, o sea, cuando un líder en marketing no es el primero en una categoría nueva, casi siempre el nuevo producto es un competidor en posición desventajosa.

Coca-Cola es una compañía gigantesca si la comparamos con Dr. Pepper; sin embargo, cuando Coca-Cola introdujo un producto para competir contra Dr. Pepper -conocido como Mr. Pibb-, ni siquiera los inmensos recursos del gigante de Atlanta pudieron hacer mella en las ventas de aquél. Mr. Pibb aún se encuentra en un modesto segundo lugar: de cada seis botellas que vende Dr. Pepper, Coca-Cola sólo logra comercializar una de Mr. Pibb.

IBM es mucho más grande que Xerox y cuenta con impresionantes recursos tecnológicos, fuerza de trabajo y dinero; pero ¿qué ocurrió cuando IBM introdujo una línea de fotocopiadoras para competir contra Xerox? Muy poco, pues Xerox aún tiene una participación del mercado de las fotocopiadoras 10 veces mayor que IBM.

Por su parte, Kodak trataría de abatir completamente a Polaroid cuando entrara al negocio de las cámaras

instantáneas. Lejos de esto, el negocio de Polaroid creció, mientras que Kodak sólo consiguió una pequeña participación en el mercado de las cámaras instantáneas, a costa de una pérdida sustancial en su negocio de las cámaras convencionales.

Casi todas las ventajas materiales le reditúan al líder. A falta de razones sólidas en contra, los consumidores probablemente elijan la misma marca por la que optaron en su última compra; además, las tiendas suelen comercializar las principales marcas.

Por lo general, las compañías más grandes y exitosas eligen a los mejores egresados universitarios. De hecho, suelen atraer a más y mejores empleados.

En casi cada paso del proceso, la marca principal tiene la ventaja.

Para un vuelo aéreo, por ejemplo, la aerolínea se abastecerá a menudo de una marca de refresco de cola, una de refresco de jengibre (ginger ale), una de cerveza, etcétera. En su próximo vuelo, vea si las tres marcas no son Coca-Cola, Canada Dry y Budweiser, esto es, las tres principales marcas de refresco de cola, de refresco de jengibre y de cerveza, respectivamente.

La inestabilidad de la igualdad

Es cierto que en algunas categorías las dos principales marcas van al parejo. Lo que también es cierto es que esas categorías son esencialmente inestables. Cabe esperar que tarde o temprano una marca se imponga y establezca una ventaja que, con el tiempo, alcanzará una proporción de 5 a 3 o de 2 a 1.

Los consumidores son como pollos: se sienten mucho más a gusto con una orden para comer que todos conocen y aceptan.



¿Qué hace un líder? Los seguidores, por supuesto. Los líderes no echan fuera del negocio a sus competidores. Ellos los necesitan para crear una categoría. Polaroid cometió un grave error al demandar y desplazar a Kodak del negocio de la fotografía instantánea. Con ello, ambas compañías salieron perdiendo.

El liderazgo es su mejor “diferenciador”: es la garantía de éxito de su marca.



Este pensamiento es el que después nos llevó a la "ley de la dualidad": en toda categoría, hay dos marcas que, a la postre, dominarán la categoría. Chevrolet y Ford, Coca-Cola y Pepsi, Budweiser y Miller, Duracell y Energizar, Sotheby's y Christie's. En fin, Dios y el Diablo.

Hertz y Avis.
Harvard y Vale.
McDonald's y Burger King.

Cuando dos marcas están cerca, es probable que una de ellas domine y entonces controle el mercado en los años venideros. Por ejemplo, Ford y Chevrolet entablaron una batalla directa entre 1925 y 1930. Finalmente Chevrolet tomó la delantera en 1931. Desde aquella época pasando por los periodos de trastorno económico provocados por la Gran Depresión y las guerras, Chevrolet sólo ha perdido el liderazgo cuatro veces.

El momento de hacer un esfuerzo adicional es desde luego cuando la situación resulta dudosa, o sea, cuando ninguna de las partes tiene una superioridad bien definida. Ganar la batalla por el liderazgo de las ventas en un solo año a menudo significa conseguir la victoria durante décadas.

Un avión necesita 110 por ciento de la potencia calculada para alzar el tren de aterrizaje y despegar; no obstante, cuando alcanza los nueve mil kilómetros de altura, el piloto puede reducir en 70 por ciento la potencia y, aun así, volar a una velocidad de 965 kilómetros por hora.

Estrategias para conservar el liderazgo

Pregunta: ¿dónde duerme un gorila que pesa 362 kilogramos? Respuesta: donde le plazca.

Los líderes pueden hacer lo que quieran; de hecho, son casi invulnerables en el corto plazo. El solo impulso los lleva adelante. (Como dice un viejo refrán de la lucha libre: no puedes cruzarte de brazos cuando estás ganando.)

Para General Motors, Procter & Gamble y los líderes del mundo, las preocupaciones nunca son por éste o el próximo año, sino por el largo plazo. ¿Qué sucederá de aquí a cinco años? y ¿de aquí a 10? (El único problema en el corto plazo es el gobierno. El lema de un líder debería ser: siga avanzando hasta que el gobierno diga otra cosa.)

Los líderes tienen que usar su flexibilidad a corto plazo para asegurarse a la larga un futuro estable. Es un hecho que el líder de marketing es casi siempre el único que mueve la escalera dentro de la mente con su marca enclavada en un y sólo un peldaño. Pero cuando están ahí, ¿qué tendrían que hacer los líderes y qué no tendrían que hacer?

Qué no hacer

Mientras una compañía mantenga una posición, no tiene caso que alardee con anuncios como: “Somos la número uno.”

Lo ideal es mejorar la categoría del producto en la mente del cliente prospecto. Advierta que la publicidad de IBM casi siempre ignora a la competencia y promueve los atributos de las computadoras, de todas las computadoras, no sólo de las suyas.

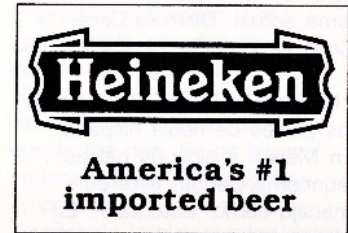
¿Por qué no es adecuado promover una campaña que diga: “Somos la número uno”?

La razón es psicológica. Por un lado puede ser que el cliente ya sepa que su compañía es la número uno y se pregunte por qué quiere reafirmar ello; o bien, quizá desconozca que es la número uno y se pregunte por qué lo es.

Tal vez haya definido su liderazgo en sus propios términos y no en los del cliente prospecto. Desafortunadamente, esta forma de ver las cosas suele no funcionar.

Microsoft

Esto fue precisamente lo que hizo Microsoft, hasta que se lo permitió el gobierno



Hemos cambiado de idea en relación con lo que los líderes no deben hacer. Siempre hay nuevos clientes que entran al mercado y que desconocen cuál es la marca líder. Quizá a esto se deba que líderes como Heineken siempre han de hacer campañas que comuniquen su liderazgo. Por desgracia, esta compañía cervecera descartó su frase: “La cerveza importada número uno en Estados Unidos” y, al final, perdió su liderazgo, sin embargo, siempre tiene que ser comunicado con cierta dosis de humildad.



La razón por la que Coca-Cola no sigue utilizando "The real thing"* es algo que nos rebasa. "Siempre Coca-Cola" sólo son buenos deseos. El lema actual "Disfruta Coca-Cola" es infantil.

*El lema de Coca-Cola varió en los países de habla hispana. En México y algunos países latinoamericanos, éste se manejó como "auténtico". En el texto lo manejamos de esta última manera. (N. del SE.)

El consumidor percibe todo producto que llega primero a su mente como lo auténtico: IBM con las mainframes, Heinz con la catsup, Goodyear con los neumáticos y, por supuesto, Coca-Cola con los refrescos de cola. Cuando a su producto lo perciben como lo auténtico es por que también ha reposicionado a las demás marcas como imitaciones. Si bien "Lo auténtico" tal vez sea el lema publicitario más eficaz y emocional que se haya inventado antes. The Coca-Cola Company lo utiliza con moderación, lo cual es una lástima

Uno no puede construir una posición de liderazgo en sus propios términos. (Por ejemplo: "El sistema de alta fidelidad, por debajo de los mil dólares, de mayor venta al este del Mississippi".) Más bien, uno tiene que lograr una posición de liderazgo en términos del cliente.

Hay dos estrategias fundamentales que deben aplicarse al parejo. Aunque parecen contradictorias, no lo son.

Reforzar

La clásica campaña publicitaria de Coca-Cola basada en el lema "Lo auténtico" es una estrategia que puede funcionarle a cualquier líder.

El elemento principal para asegurar la posición de liderazgo consiste en ser el primero en llegar a la mente. Luego, para mantener tal posición, hay que reforzar el concepto original, es decir, la norma según la cual se juzgará lo demás. De esta manera, cualquier otra cosa será una imitación de "Lo auténtico".

Lo anterior no es lo mismo que decir: "somos la número uno". La marca más grande podría ser el vendedor más grande debido a que tiene un precio más bajo o está disponible en más centros de venta, entre otras cosas. Sin embargo, "Lo auténtico", como el primer amor, siempre ocupará un lugar especial en la mente del cliente prospecto.

"Nosotros inventamos el producto", es la poderosa fuerza motivadora en que se apoya no sólo la publicidad de las fotocopiadoras Xerox, sino también la de las cámaras Polaroid y la de los encendedores Zippo.

Cubrir todas las apuestas

A veces resulta difícil cubrir todas las apuestas. Por desgracia, los líderes suelen leer sus propios anuncios

publicitarios con tanta avidez que terminan pensando que están en el camino correcto. Así, cuando un competidor introduce un nuevo producto u otra característica, su tendencia es a desestimar esta aportación.

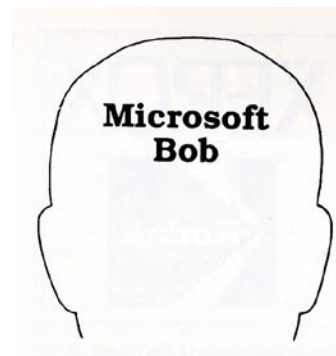
Los líderes deben hacer lo contrario, es decir, han de cubrir todas las apuestas. Esto significa que un líder debe guardarse su orgullo y adoptar cada nuevo desarrollo de producto tan pronto como éste dé señales de ser prometedor; no obstante, el líder no suele despabilarse sino hasta que es demasiado tarde.

General Motors gastó 50 millones de dólares en conseguir el motor Wankel cuando sus creadores lo ofrecieron a la industria automotriz. ¿Fue un dinero gastado inútilmente? No por fuerza. Es probable que GM haya visto en esos 50 millones de dólares gastados en la compra de la licencia del motor Wankel un seguro de bajo precio que le ayudaría a proteger un negocio de 66 mil millones de dólares. (Recordemos que en 1979 las ventas de General Motors fueron de 66311 200000 dólares.)

Suponga que el motor Wankel se hubiera convertido en la máquina automotriz del futuro, y que Ford o Chrysler hubiesen sido las primeras en comprar los derechos de uso. ¿Dónde estaría ahora General Motors? Justo en donde están Kodak y 3M en el mercado de las fotocopiadoras. Cuando estas empresas tuvieron la oportunidad de protegerse comprando los derechos del proceso xerográfico de Carlson, rechazaron la oferta.

Al respecto, alguien afirmó: “Nadie pagaría cinco centavos de dólar por una copia en papel común y corriente cuando pueden conseguir una copia en papel brillante por centavo y medio”. Esto es bastante lógico, pero la esencia de protegerse radica en cubrirse contra lo inesperado.

Lo inesperado sucedió. Haloid aprovechó las patentes de Carlson y ahora la compañía (que primero se llamaba Haloid Xerox y después Xerox) es una em-



Los líderes deben aprovechar las oportunidades como lo hizo Microsoft con su software Bob, un producto para usuarios no avanzados en el empleo de las computadoras. El programa fracasó, pero ¿qué habría ocurrido si un competidor hubiera intentado algo similar y hubiese tenido éxito? Nuestra experiencia es que la mayoría de los líderes padecen de arterioesclerosis empresarial. Les preocupa demasiado lo que pueden decir los medios de comunicación si fracasa un producto nuevo. Sin embargo, estos últimos suelen mostrarse más compasivos cuando uno recorre que cometió un error. Considere, por ejemplo, los artículos de que fue objeto Coca-Cola cuando admitió que producir la nueva Coke había sido una verdadera equivocación.



En la actualidad, Xerox es, desde luego, mucho más grande que Kodak, pues ésta cometió el error de incursionar en el mercado de los medicamentos y en el de otros muchos productos. Posteriormente, explicaremos esta línea de pensamiento como parte de la noción del poder del enfoque.

Durante más de 20 años, Xerox perdió varios miles de millones de dólares en el negocio de las computadoras: otra lección costosa sobre los riesgos de perder el enfoque.

presa gigantesca de cinco mil millones de dólares, más grande que 3M y sólo un paso atrás de Kodak. La revista Fortune sostiene que la fotocopidora Xerox 914, de papel común y corriente, es “probablemente el producto más rentable que se haya fabricado hasta ese entonces en Estados Unidos”.

Sin embargo, ¿qué hizo Xerox para conseguir otro éxito? Casi nada. Al espectacular logro del modelo 914 le siguió un fracaso tras otro, el más importante ocurrió en el ámbito de la computación.

El poder a partir del producto

“Sólo cuando se haya repetido el éxito que tuvimos con las fotocopadoras de oficina, no una sino varias veces -dijo el presidente de Xerox tan pronto como la compañía entró en el juego de la diversificación- podremos llegar a la conclusión de que esta organización tiene el tipo de poder al que se puede recurrir una y otra vez.”

Éste es el clásico error en el que incurren los líderes: la ilusión de que el poder del producto proviene del poder de la organización. En realidad, ocurre lo contrario. El poder de la organización se deriva tanto del poder del producto, como de la posición que éste ocupa en la mente del cliente prospecto.

Coca-Cola tiene poder, pero The Coca-Cola Company sólo es reflejo de ese poder. Fuera del ámbito de los refrescos de cola, The Coca-Cola Company tiene que labrarse su poder por el camino difícil, ya sea llegando primero a la mente, estableciendo una fuerte posición alterna o reposicionando al líder. Por ello, el refresco Mr. Pibb de Coca-Cola consiguió un modesto segundo lugar detrás de Dr. Pepper, y todo el poder de The Coca-Cola Company no pudo hacer mucho al respecto.

Así ocurrió también con Xerox. Su poder radica en la posición que ocupa en la mente, Xerox es sinónimo de fotocopiadoras. Xerox cuenta con una posición entre las fotocopiadoras porque llegó primero a la mente y luego aprovechó esa posición con un programa de marketing masivo.

Sin embargo, en el terreno de las computadoras, en el de los mimeógrafos de oficina, en el de los procesadores de palabras y en el de otros productos, Xerox empezó de cero. Obviamente, ha tratado de reproducir el éxito de sus fotocopiadoras en otros terrenos, pero al parecer ha olvidado un elemento fundamental de su modelo 914: fue la primera en volar por el océano de las fotocopiadoras de papel común y corriente.

Nosotros trabajamos para Xerox durante casi dos años y tratamos de hacer que la empresa se centrara en las unidades de salida de las oficinas (fotocopiadoras, impresoras, etc) más que en las de entrada (computadoras). En particular, tratamos de convertirla en la primera compañía en lanzar al mercado una impresora láser de escritorio. Por desgracia, Xerox dejó que Hewlett-Packard lo hiciera.

Reaccionar con rapidez

Cuando un competidor introduce un concepto totalmente nuevo, la reacción de la típica gerencia estadounidense es predecible: “esperemos y veamos”.

No obstante, el tiempo es primordial para que un movimiento de cobertura sea eficaz. Si se desea bloquear al competidor, hay que actuar en forma agresiva, haciendo a un lado al nuevo producto antes de que éste se establezca en la mente del cliente prospecto.

Cuando Datriil lanzó un ataque de precios en contra de Tylenol, Johnson & Johnson cubrió de inmediato este movimiento al reducir el precio de Tylenol, incluso antes de que Bristol-Myers comenzara la campaña de precios de Datriil.

El resultado: Johnson & Johnson repelió los ataques de Datriil e hizo que Bristol-Myers sufriera fuertes pérdidas y que terminara sus esfuerzos con un terrible dolor de cabeza.



Otro bloqueo clásico fue el de Gillette sobre Bic, en la categoría de navajas de afeitar desechables con sus navajas gemelas desechables.

Gillette Trac II Atra Goos News Sensor Mach 3

La participación global de mercado con diversas marcas es más costosa que las de las marcas simples. (Gillette tiene una participación de 60 por ciento con sus marcas.)



Uno de los ejemplos más claros de la estrategia de marcas múltiples es la introducción de Lexus de Toyota. Esta compañía no le puso por nombre a su producto Super Toyota o Toyota Ultra, si no simplemente dió a sus costosos autos Toyota un nombre de marca diferente.

Cubrirse en una carrera de marketing no difiere mucho de lo que se hace en una regata. Nunca permita que el contrincante salga por debajo de sus velas en mar abierto. Como uno no puede predecir el futuro, nunca se sabe cómo soplará el viento.

Siempre que el líder cubra un movimiento competitivo permanecerá al frente, cualquiera que sea la dirección en que sople el viento.

Cubrir con marcas múltiples

Tylenol es una excepción. La mayoría de los líderes deben cubrir los movimientos competitivos introduciendo otra marca. Ésta es la clásica estrategia de “marcas múltiples” de Procter & Gamble. Tal vez sea erróneo denominada así, pues en realidad la estrategia es de una sola posición.

Cada marca se posiciona de cierta forma para ocupar un lugar específico en la mente del cliente prospecto. Conforme los tiempos cambian y los nuevos productos aparecen y desaparecen, no hay que esforzarse en cambiar de posición, sino que hay que presentar un nuevo producto que refleje los cambios tecnológicos y de gusto.

Procter & Gamble, por ejemplo, reconoce la enorme dificultad de modificar una posición establecida. Cuando uno cuenta con una posición establecida, ¿para qué cambiada? Tal vez lanzar un producto nuevo al mercado resulte más barato y eficaz en el largo plazo, aunque, con el tiempo, deba eliminar un viejo nombre ya establecido.

Ivory era un jabón y lo sigue siendo. Cuando aparecieron en el mercado los detergentes para lavadora, la presión pudo haber llevado a la compañía a introducir el detergente Ivory, pero esto habría significado modificar la posición que dicho jabón tenía en la mente de los clientes prospecto.

Una solución mucho mejor fue lanzar Tide al mercado. Ahora, el nuevo concepto de detergente corresponde a un nuevo nombre y Tide ha tenido un gran éxito. Cuando Procter & Gamble introdujo su detergente lavavajillas, no lo llamó Tide, sino Cascade.

Cada una de las principales marcas de Procter & Gamble tiene su propia identidad: Joy, Crest, Head & Shoulders, Sure, Bounty, Pampers, Comet, Charmin y Duncan Hines. En ninguna categoría de producto se utilizan calificativos como Plus, Ultra o Super. Por tanto, una estrategia de marcas múltiples es, en realidad, una estrategia de una sola posición, una estrategia sin cambios.

Ivory se ha mantenido vigente durante 99 años.

Cubrir el producto con un nombre amplio

Lo que destrona a un líder es sin duda el cambio.

La New York Central Railroad no sólo era la principal empresa de transporte en ferrocarril en los años de 1920, sino que sus acciones estaban muy bien cotizadas. Después de varias fusiones, la Penn Central (como se le llama ahora) es una reliquia sin valor, en la que apenas se asoman rastros de sus glorias pasadas. American Airlines, por su parte, vuela muy alto.

El movimiento de cobertura de la New York Central (Central de Nueva York), por supuesto, debió ser diseñar una división de transporte aéreo en una etapa temprana del juego.

“¿Qué?, ¿nos pide que iniciemos una línea aérea que nos aleje del negocio de los ferrocarriles? ¡Sobre mi cadáver!”

Dentro de la misma compañía a menudo resulta difícil convencer a otros de que hagan el simple movimiento de cobertura. Esto suele deberse a que la administración



Era demasiado bueno para durar. A lo largo de muchos años, Procter & Gamble fue nuestro héroe. Lanzaba una marca distinta en cada categoría de desarrollo; luego dejó de hacerlo y adoptó la modalidad de extensión de la línea convencional. Por ejemplo, terminó con más de 50 unidades de control de inventario de las pasta de dientes Crest. Nadie se sorprendió cuando hace poco perdió su liderazgo ante Colgate.

La transición se ha realizado, pues "Eastman" se convirtió en una subsidiaria que negocia productos químicos.



Tuvimos que haber agregado un punto importante. Si bien la New York Central (Central de New York) debió haber participado en el negocio de las aerolíneas, no debió hacerlo con el nombre de "New York Central". En este caso, como en muchos otros, las compañías deben pensar en marcas múltiples.

percibe el nuevo producto o servicio como un competidor y no como una oportunidad.

En ocasiones, modificar un nombre contribuye a pasar de una época a otra. Al ampliar el nombre, uno permite que la compañía haga esta transición mental. La revista Sales Management, que se publica desde hace 50 años, cambió en fechas recientes su razón social por la de Sales Management and Marketing, para abarcar las funciones del marketing que crecen con gran rapidez. En algún momento futuro, la publicación podría completar la transición y adoptar el nombre de Marketing Management.

La pauta general es de Haloid a Haloid Xerox y de Haloid Xerox a Xerox. De seguro el lector ya sabrá la forma en que Kodak obtuvo su nombre: pasó de Eastman a Eastman Kodak y de Eastman Kodak a Kodak. ¿No es así?

Kodak, por tanto, aún no completa la transición, ya que el nombre oficial de la compañía todavía es Eastman Kodak Company.

Hace años, la Direct Mail Association (Asociación de Correo Directo) cambió su nombre por el de Direct Mail Marketing Association (Asociación de Correo-Marketing Directo), pues se percató de que el correo era sólo uno de los métodos que tenía una compañía para hacer marketing directo. ¿Dudaría usted que en algún momento por venir pasara a ser Direct Marketing Association?

Aunque la New York Central Railroad (empresa relacionada con el transporte ferroviario) hubiera adoptado el nombre (más amplio) de New York Central Transportation Company, habría tenido pocas oportunidades de éxito; hay razones para pensar que la gente toma los nombres al pie de la letra (ejemplo de ello es Eastern Airlines).

Por lo general, las entidades gubernamentales son bastante hábiles en el juego de ampliar los nombres. Un ejemplo es el Department of Housing and Urban Deve-

lopment (Departamento de Vivienda y Desarrollo Urbano) antes conocido como Housing and Home Finance Agency (Dirección de Financiamiento de la Vivienda). Al ampliar el nombre, una entidad gubernamental hace que crezca su ámbito de operaciones, aumenta su personal y, desde luego, justifica un presupuesto mayor.

Por raro que parezca, una entidad que perdió la apuesta fue la Federal Trade Commission; un nombre más amplio para ésta sería Consumer Protection Agency (Agencia para la Protección del Consumidor), pues dicho nombre aprovecharía un tema de mucha actualidad.

Asimismo, los líderes se benefician al ampliar la gama de aplicaciones de sus productos. Arm & Hammer ha hecho una buena labor al fomentar el uso del bicarbonato de sodio para eliminar los malos olores del refrigerador. Por su parte, la nueva Florida Citrus Commission (Comisión de Cítricos de Florida) promueve el jugo de naranja -la bebida de fruta de mayor venta- para el almuerzo, como aperitivo, para la comida, etc. “Dejó de ser sólo para el desayuno”, dicen los anuncios comerciales.

A su vez, Business Week, la principal revista de negocios, se ha promocionado con éxito como una buena revista para la publicidad de consumo. Hoy día, apenas 40 por ciento de su volumen publicitario se refiere a productos de consumo.

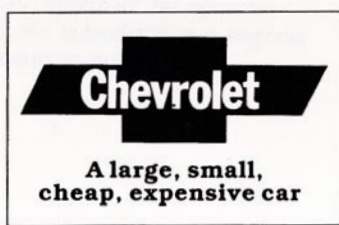
La ventajas del liderazgo

A pesar del famoso anuncio de Cadillac “el precio de liderazgo”, hay enormes ventajas en él. El líder -la compañía con la mayor participación de mercado- probablemente también disfrute de un margen de ganancia más amplio que cualquier otra de las compañías que participan en ese mercado. Considérense, por ejemplo los

Agencia de Protección al Consumidor

Ésta es una idea genial, tan obvia que hasta un niño de 10 años se daría cuenta de sus ventajas. ¿Por qué un gobierno que no sabe dirigir su propio negocio con eficacia quiere decirnos cuál debería ser el tamaño ideal de un salón de clases en una escuela primaria?

¡Oh, pero cuanto ha cambiado el mundo de la industria automotriz! GM desendió a 29 por ciento, Ford a 25 por ciento, Chrysler ahora es DaimlerChrysler con 17 por ciento y American Motors desapareció



Lo que es cierto en la teoría, no siempre lo es en la práctica. General Motors debía ser la empresa automotriz predominante con una participación de mercado del orden de 50 por ciento; empero, su participación ha disminuido en forma sostenida a 29 por ciento.

¿Qué salió mal?

El posicionamiento de las marcas. ¿Qué es un Chevrolet? Un automóvil grande, pequeño, barato y caro. Cuando uno trata de ser todo, termina por ser nada. General Motors comete el mismo error de posicionamiento con el resto de sus marcas.

resultados de las cuatro compañías automotrices de Estados Unidos en un año cualquiera (digamos, 1978).

General Motors tenía 49 por ciento del mercado y un ingreso neto en ventas de 6.1 por ciento.

Ford consiguió 34 por ciento del mercado y un ingreso neto en ventas de 4.4 por ciento.

Chrysler tenía 15 por ciento del mercado y un ingreso neto en ventas de 1 por ciento.

American Motors consiguió 2 por ciento del mercado y un ingreso neto en ventas de 0.4 por ciento.

General Motors contaba con 50 por ciento más de ingresos netos que lo generado en ventas por American Motors.

En fin, el rico se vuelve más rico y el pobre más pobre; además no cabe duda de que el impulso que genera este liderazgo abrumador le durará muchos años a una compañía.

Advierta igualmente, que una empresa no es fuerte por su tamaño; más bien, la mentalidad contribuye a que la participación de mercado haga que una compañía sea fuerte como General Motors o débil como Chrysler.

En ventas, por ejemplo, Chrysler es dos veces más grande que Procter & Gamble; sin embargo, ésta es líder en casi todas las categorías en las que compete, mientras que Chrysler ocupa un modesto tercer lugar. Por ende, Procter & Gamble es una compañía muy rentable, mientras que Chrysler tiene que esforzarse para mantenerse en el mercado.

El objetivo primordial de un programa de posicionamiento debe ser alcanzar el liderazgo en una categoría específica. Una vez que se ha conseguido, la compañía puede contar con que disfrutará de las ventajas del liderazgo durante muchos años.

Alcanzar la cumbre es difícil, pero mantenerse ahí es mucho más fácil.



El posicionamiento del rival

Lo que le funciona a un líder no por fuerza le sirve a su adversario inmediato. Los líderes pueden protegerse de un ataque de la competencia y retener su liderazgo, como Tylenol respondió al movimiento de recorte de precios de Datril.

Sin embargo, los adversarios inmediatos no se encuentran en la misma posición como para llevar a cabo este tipo de estrategias. Cuando un adversario imita a un líder, de ninguna manera se está protegiendo, con esta actitud lo que hace es dar una respuesta del tipo “yo también” (lo que en general se formula en forma más diplomática como “mantenerse a tono con los tiempos”).

En ocasiones una respuesta de esta clase puede funcionarle a un rival, pero lo hace siempre y cuando el líder no actúe con la suficiente rapidez para establecer su posición.

Los riesgos de una respuesta del tipo “yo también”

La mayor parte de los productos de imitación (o de los productos “yo también”) no alcanzan metas de ventas razonables pues hacen énfasis en “lo mejor” más que en “la rapidez”, esto es, la compañía número dos considera

DEC dedicó mucho tiempo a tratar de “vencer las especificaciones de las computadoras personales de IBM”. Se olvidó de la computadora de escritorio y al final, Compaq terminó por comprarla.



Buscar el nicho de la mente del cliente prospecto es una de las mejores estrategias en el campo del marketing. Los nichos no tienen que ser emocionantes, dramáticos o, incluso, no tienen por qué beneficiar mucho al consumidor para ser eficaces. Rolex fue el primer reloj caro, Orville Rodenbacher fue la primera marca de palomitas de maíz costosa y Michelob fue la primera cerveza estadounidense de precio elevado. ¿Dónde está el beneficio para el consumidor en un producto más costoso? Pese a ello, estas marcas fueron las primeras en llenar esos “nichos” en la mente del cliente prospecto y todas resultaron exitosas.

que el camino al éxito consiste en lanzar al mercado un producto de imitación que sea mejor que el original.

Sin embargo, no basta con ser mejor que el competidor. Uno debe iniciar el ataque mientras la situación sea propicia, es decir, antes de que el líder tenga tiempo de establecer su liderazgo con una campaña publicitaria y promocional más amplia y con un mejor nombre. (Más adelante tocaremos de nuevo el punto.)

No obstante, casi siempre sucede lo contrario: la compañía imitadora (o del tipo “yo también”) pierde tiempo valioso en mejorar el producto; luego, el lanzamiento se realiza con un presupuesto publicitario más reducido que el del líder, además de que al producto nuevo se le asigna el nombre de la compañía porque ésta es la manera fácil de asegurar una rápida participación de mercado. Todas éstas son trampas mortales de las sociedades sobrecomunicadas.

¿Cómo encontrar un espacio abierto en la mente del cliente prospecto? William Benton, fundador junto con Chester Bowles de la agencia de publicidad Benton & Bowles, lo explica de esta manera: “Yo buscaría el punto más débil en la estructura de negocios de las grandes corporaciones”.

Cherchez le Créneau

Los franceses tienen un término de marketing que resume con bastante claridad esta estrategia: Cherchez le créneau, que en español significa “busque el nicho”. Busque el nicho y luego llénelo. Este consejo va en contra de la filosofía de “más grande y mejor”, tan arraigada en el espíritu de los estadounidenses. Hay otra actitud típica de la población de este país que hace difícil pensar en términos de posicionamiento, ya que desde la infancia les enseñan a pensar de determinada manera.

“El poder de pensar en forma positiva”, dijo Norman Vincent Peale, es una actitud que puede vender muchos libros, pero que puede destruir la capacidad de una persona para encontrar un nicho.

Para dar con un nicho, el lector debe tener la capacidad de pensar al revés, de ir contra el hilo como dicen los carpinteros. Si alguien más va hacia el este, vea si usted puede encontrar su nicho yendo hacia el oeste. La estrategia que le funcionó a Cristóbal Colón también puede funcionarle a usted.

Exploremos algunas estrategias para encontrar nichos.

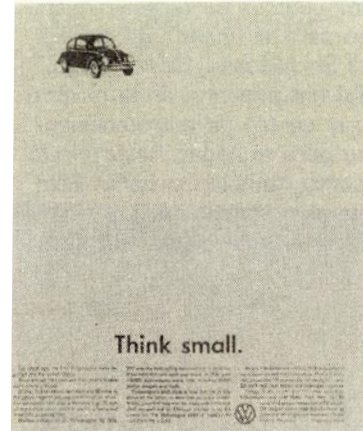
El tamaño del nicho

Durante años, los fabricantes de autos de Detroit estuvieron muy obsesionados con el tamaño y la altura. Cada año, los autos se volvían más aerodinámicos y tenían mejor apariencia, hasta que apareció en el mercado el Beetle de Volkswagen: pequeño, regordete y feo.

La manera más convencional de promocionar un Beetle habría sido minimizar sus debilidades y maximizar sus fortalezas.

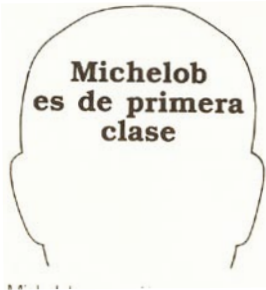
La estrategia ordinaria sería: “Traigamos a un fotógrafo de modas que haga que el auto se vea mejor de lo que es. Luego exageraremos el ángulo de la confiabilidad”. Pero el nicho era el tamaño del auto. El anuncio más eficaz que ha lanzado la Volkswagen fue el que planteaba su posición en forma clara e inequívoca: “Piense en pequeño”.

Con tres sencillas palabras, este encabezado mataba dos pájaros de un tiro: por un lado, manifestaba la posición de la Volkswagen y, por el otro, cuestionaba la premisa del cliente de que lo grande es forzosamente mejor. Sin duda, la eficacia de este enfoque está supeditada a la existencia de un nicho abierto en la mente del cliente



¿Piense en pequeño?, ¿dónde está el beneficio? Cualquier investigación que se preciera de tal habría demostrado que la gente, en su mayoría, prefería automóviles más grandes que los de sus vecinos. No obstante, en publicidad resulta más importante dejar que los clientes prospecto sepan cuál es el nicho que se quiere llenar que comunicar algunas de las ventajas del producto. La primera labor de la Volkswagen fue establecer el nicho “pequeño” en la mente.

Advent inventó la televisión panorámica. Sin duda, los televisores panorámicos con pantallas de 40 a 60 pulgadas nunca fueron más que una parte del nicho del mercado de los televisores. Sin embargo, la televisión panorámica no fue lo suficientemente buena para Bernie Mitchel, el dinámico presidente ejecutivo de Advent, quien fuera contratado por haber tenido una carrera exitosa en Pioneer, la compañía de aparatos de alta fidelidad. “Tomemos Advent y diversifiquemosla en el negocio de los centros de entretenimiento para el hogar”, determinó el Sr. Mitchel. Desde luego, Advent acabaría en la quiebra y el centro de entretenimiento para el hogar, hasta cierto punto, también lo haría. Éste es otro ejemplo de extensión de la línea que causo estragos.



Michelob apareció en el mercado con una de las mejores frases de posicionamiento de todos los tiempos; sin embargo, la empresa la abandonó rápidamente por conceptos tan absurdos como “Los fines de semana se hicieron para Michelob.”

prospecto. No es que no haya habido otros automóviles pequeños a la venta en la época en que salió el Beetle; los hubo, pero ninguno había adoptado la posición de automóvil pequeño.

Volkswagen es el ejemplo clásico de cómo se establece un nicho a partir del tamaño (pequeño). Sony hizo lo mismo con la televisión “Tummy television”. Los circuitos integrados y otros dispositivos electrónicos hicieron que fuera técnicamente posible el nicho “tamaño pequeño” en muchas categorías de productos. Sólo el tiempo dirá qué compañías serán capaces de aprovechar la electrónica para constituir posiciones valiosas a partir de la miniaturización.

El otro polo también presenta oportunidades. Advent está consolidando una posición en el mercado de los televisores de pantalla panorámica. No obstante existe una confusión entre los televisores Advent y los bafles de alta fidelidad de la misma marca, lo que tal vez limite su éxito.

El nicho de los precios altos

El ejemplo clásico de estos nichos es Michelob. La gente de Anheuser-Busch encontró un mercado no explorado por una cerveza doméstica de precio especial; por ello, pudo ubicarse en la mente de los clientes prospecto con el nombre de Michelob.

Lo irónico en la historia de Michelob es que había, al menos en teoría, muchas marcas de cerveza especial a la venta: Schlitz, Budweiser y Pabst, por mencionar tan sólo tres casos. (De hecho, las tres marcas aún llevan en la etiqueta la palabra “especial”.) Sin embargo, el tiempo ha minado su posición como cerveza especial.

En la época de las marcas domésticas estadounidenses fuertes (Schaefer de Nueva York, Blatz de Mil-

waukee, Meister Brau de Chicago), las marcas nacionales o de exportación se vieron obligadas a cobrar un precio especial. Gracias a que las cervecerías fueron llevadas a distintos lugares, esto dejó de ser así. El tiempo, por tanto, creó un nicho que pudo llenar Michelob.

Al parecer, los nichos para productos de precio elevado se están abriendo en muchas categorías. Conforme las sociedades que elaboran productos desechables experimenten la urgente necesidad de conservar los recursos naturales, habrá una nueva percepción sobre los productos de calidad diseñados para durar.

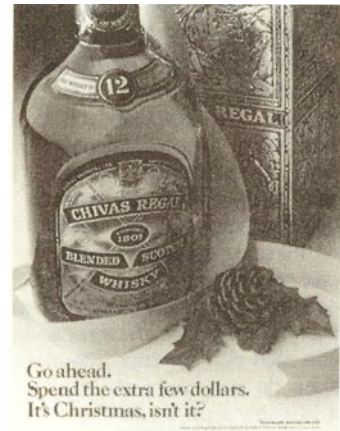
Ésa es la razón que explica el éxito de los automóviles de 30 mil dólares, como el modelo 450SL de Mercedes Benz y el 633CSi de BMW, así como el de los encendedores S. T. de Dupont (¡bonito nombre!), al precio, como dice su anuncio, “de 1 500 dólares y de menos”.

El precio es una ventaja, sobre todo si usted es el primero en su categoría en establecer el nicho de precio elevado. El whisky Chivas Regal es un buen ejemplo. Hay otros whiskys costosos, como Haig & Haig Pinch Bottle; sin embargo, después de la Segunda Guerra Mundial, esta empresa dejó que decayera su posición como producto de precio elevado. Por tanto, cuando Chivas Regal se ubicó en la clara y obvia posición de “somos una marca costosa”, logró un éxito rotundo.

Ahora, por supuesto, Chivas Regal compete con Johnny Walker Black Level y Cutty 12. Empero, la primera marca en la mente -Chivas Regal- tiene una posición sólida, sobre todo porque las marcas de la competencia tienen nombres de poca trascendencia, que se confunden fácilmente con el de las compañías a las que pertenecen, Johnny Walker y Cutty Sark, respectivamente.

Algunas marcas basan casi todo el mensaje de su producto en el concepto de precio elevado, por ejemplo:

Aquellos automóviles de 30 mil dólares ahora cuestan 75 mil y son tan populares como siempre.



Uno no tiene que ser el primero en triunfar, siempre y cuando cause la impresión de haberlo sido. Chivas Regal, por ello, mantiene aun su liderazgo en la categoría de los whiskys de precio elevado.



Mobil 1 no ha funcionado particularmente bien. El concepto [primer lubricante sintético para motores] es relevante, pero el nombre es un fiasco. Un concepto nuevo necesita un nombre nuevo, no uno que forme parte de la extensión de línea de productos sintéticos. Por raro que parezca, los aceites sintéticos para motor han tenido éxito en Europa, pero no en Estados Unidos. Una razón podría ser esta: ninguna compañía ha lanzado al mercado estadounidense una marca importante de aceite sintético para motor con un nombre nuevo de marca que solo aceite sintético. Se trata de una categoría aún a la espera de un líder que asuma el control.

Su producto debe tener alguna diferencia real que justifique el elevado precio. Si no la hay, explique por qué se ha de pagar más dinero por él.

“Sólo hay un Joy, el perfume más costoso del mundo”.

“¿Por qué debería usted invertir en un Piaget, el reloj más caro del mundo?”

El precio elevado es eficaz no sólo en el caso de artículos de lujo, como ocurre con los automóviles, los whiskys, los perfumes y los relojes, sino también en el caso de productos ordinarios como las palomitas de maíz. El Gourmet Popping Corn de Orville Redenbacher, que cuesta 89 centavos de dólar el paquete, está teniendo una importante participación en el mercado, lejos de marcas como Jolly Time, que cuesta la mitad de tal precio.

Otro ejemplo es el lubricante sintético para motores Mobil 1, cuyo cuarto de galón cuesta 3.95 dólares. Incluso en productos tradicionales de precios bajos, como la harina, el azúcar y la sal, hay oportunidades de posicionamiento.

Con todo, a menudo el afán de lucro llega a confundirse con la idea de posicionamiento. Elevar los precios no es la manera de hacerse rico. El secreto del éxito es ser el primero en: 1) establecer la posición de precio elevado con 2) una historia de producto válida dentro de 3) una categoría en la que los consumidores están dispuestos a aceptar una marca de precio alto. De lo contrario, el precio elevado de su producto sólo ahuyentará a los clientes.

Además, en la publicidad se debe establecer el precio alto, no en las tiendas. El precio (elevado o bajo) es una característica más que posee el producto.

Si usted hace un buen trabajo de posicionamiento, no debería causar sorpresa el precio de su producto en las tiendas. Claro está que sus anuncios no tienen que hacer referencia al precio exacto, aunque a veces es bueno hacerlo, sino sólo ubicar con claridad su marca en una categoría específica de precio.

El nicho de los precios bajos

La dirección opuesta al precio alto también puede tomar un rumbo provechoso.

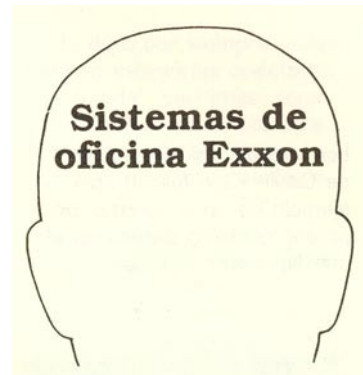
Hoy día, la marca de faxes con mayor volumen es Qwip, fabricada por una subsidiaria de Exxon. Las unidades de fax Qwip, cuya renta es de 29 dólares mensuales o más, compiten con las telecopiadoras de Xerox, cuya renta es de 45 dólares mensuales o más. En fechas recientes, Qwip ha colocado tantas unidades de fax en renta como las rentadas por toda la industria.

Al evaluar el precio como un posible nicho, no olvide que el nicho de los precios bajos suele ser una buena opción para productos nuevos, como los faxes y las videograbadoras. Éstos son productos que los consumidores consideran una oportunidad. (Después de todo, si esto no funciona bien, no perderá demasiado dinero.)

El nicho de los precios elevados es a menudo una buena opción para los productos establecidos desde hace mucho tiempo, como los automóviles, los relojes y los televisores, sobre todo lo es en el caso de los productos cuyos clientes no se sienten satisfechos con los servicios de reparación existentes.

El reciente lanzamiento al mercado de marcas genéricas de alimento (esto es, de marcas “sin nombre”) es un intento por explotar el nicho de los precios bajos en los supermercados. (No obstante, con el paso del tiempo, el énfasis de la venta al menudeo y los precios bajos ha hecho que desaparezcan bastantes oportunidades en esa dirección.)

Si el lector combina las tres estrategias de precio (elevado, estándar y bajo), casi siempre conseguirá un sólido modelo de marketing, como lo hizo AnheuserBusch con Michelob, Budweiser y Busch (su cerveza de precio bajo). La marca más débil de esta compañía es, por supuesto, Busch, debido a que el nombre no impacta y carece de un concepto de posicionamiento válido.



¿ Qué le ocurrió a Qwip? La compañía resolvió comercializar una línea de productos completa de equipos para oficina con el nombre de Exxon. Esto fué un error pues la división de sistemas de oficina tuvo que cerrar después de remar contra una corriente de tinta roja. De cualquier modo, ¿que sabe una compañía especializada en gasolina acerca de productos de oficina?

Los patrocinadores de mezclilla de Calvin Klein fueron otro ejemplo de un programa de posicionamiento exitoso en el que se recurría al sexo.



Al estudiar los antiguos anuncios publicitarios de cigarrillos, resulta difícil encontrar alguno que no incluya a una mujer. Esto, es asombroso, pues el mercado de los cigarrillos era, ante todo, masculino. Por lo anterior, todas las marcas se enfocaron en ambos sexos para ampliar el mercado. La compañía Phillip Morris, sin embargo, hizo lo contrario al descartar el mercado de las mujeres y enfocarse en el de los hombres; luego se concentró en la imagen del vaquero, el macho de los machos. Como resultado de esta estrategia de posicionamiento. Malboro se convirtió en la marca de cigarrillos de mayor venta en el mundo.

¿Por qué el dueño del lugar le pondría su nombre sólo al producto de precio más bajo? Este problema del nombre también impera en la Ford Motor Company con los Lincoln, Mercury y Ford.

Otro nichos eficaces

Uno de estos nichos es el sexo. Marlboro fue la primera marca nacional estadounidense en establecer una posición masculina en el mercado de los cigarrillos. Ésta fue una de las razones por las que la marca Marlboro, de Phillip Morris, ha incrementado sus ventas en forma sostenida; en un periodo de 10 años ha pasado del quinto al primer lugar en ventas.

El momento oportuno es crucial. En 1973, Lorillard trató de lanzar al mercado su propia marca de cigarrillos masculina, llamada Luke. El nombre era estupendo, el empaque era genial y la publicidad era impactante: “Desde Kankakee hasta Kokomo, Luke se mueve libre y despacio”.

Lo único malo fue el momento: aproximadamente 20 años tarde. Luke en realidad se movía tan lentamente que Lorillard la sacó del mercado.

Al posicionar un producto, no hay manera de sustituir el hecho de llegar ahí primero. Lo que la masculinidad hizo por Marlboro, la feminidad lo hizo por Virginia Slim, una marca que, con el enfoque contrario al de Marlboro, logró una participación considerable de mercado. No obstante, la marca de imitación Eve, que también probó el enfoque femenino, fue un fracaso.

Cuando uno recurre al sexo para dividir una categoría de productos en segmentos y establecer una posición, el enfoque obvio no siempre es el mejor. Por ejemplo, consideremos el rubro de los perfumes.

Quizá usted piense que cuanto más delicada y femenina sea la marca, más exitosa será; pero ¿cuál es la marca de perfume que más se vende en el mundo?

No, no son Arpegeni Chanel número 5, sino Charlie, de Revlon, la primera marca en probar un nombre masculino, con todo y anuncios de chaqueta y pantalón.

La marca que copió ilegalmente a Charlie, “Sólo llámame Maxi”, no sólo fue de elaboración mediocre, sino que, según se dice, le costó el empleo al presidente de Max Factor.

La exitosa historia de Charlie muestra la paradoja de las categorías de productos establecidos como los perfumes. La mayor parte del negocio va en una dirección (marcas con nombres femeninos), pero la oportunidad se ubica en la dirección contraria (un nombre masculino.)

Otra estrategia que puede utilizarse es la edad. El tónico Geritol es un buen ejemplo de producto exitoso y su objetivo son las personas mayores.

La pasta dental Aim es un buen ejemplo de un producto dirigido a los niños. Aim ha obtenido 10 por ciento del mercado de las pastas dentales, un gran logro en un mercado dominado por dos poderosas marcas: Crest y Colgate.

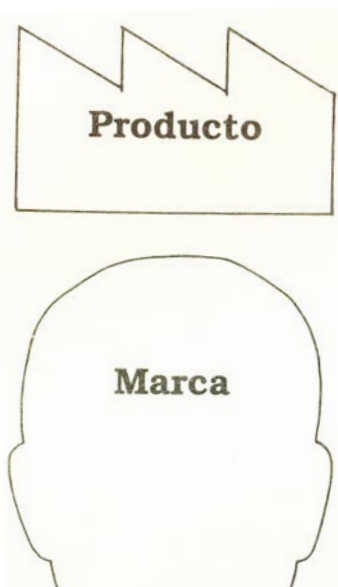
El momento del día también es una posibilidad de posicionamiento. Un ejemplo de ello es Nyquil, el primer remedio nocturno para el catarro.

La distribución es otra posibilidad. L’eggs fue la primera marca de calcetería distribuida en supermercados y tiendas de comercialización masiva; ahora es una marca líder, con ventas de cientos de millones de dólares.

Otra posibilidad es recurrir al consumidor empedernido. “La única cerveza que te ofrece más de una”, posicionó a Schaefer como la marca para el bebedor de cerveza empedernido. Cuando la campaña de Schaefer comenzó hace casi dos décadas, había cinco compañías cerveceras de la ciudad de Nueva York. En la actualidad, sólo queda una: Schaefer.

Nada dura por siempre, sobre todo en categorías orientadas a la “moda”: perfumes, ropa, bebidas alcohólicas, etcétera. Charlie fue sustituido por diversas marcas de perfume nuevas. En la ropa, por ejemplo. Calvin Klein fue reemplazada por Ralph Lauren, que esta en proceso de ser descartada por Tommy Hilfiger. Mediante una estrategia de marcas múltiples, una compañía puede mantenerse en la cima de su mercado con sólo lanzar nuevas marcas en el momento adecuado. Los jóvenes abandonan levi’s y compran marcas más actuales como FUBU y Diesel. Cierta publicista dijo al respecto: “No quieren vestirse como sus padres”. Levi Strauss debe lanzar una segunda marca de pantalones de mezclilla para los hijos de sus actuales clientes.

“Oiga, mamá, los chicos se cepillarán más por que les encanta el sabor”. Aim se alejó de esta estrategia enfocada en los niños de 10 por ciento de participación de mercado bajo a 0.8 por ciento. Como ya dijimos, úsalo o piérdelo.



En la actualidad, las compañías se centran en los productos y no en las marcas. Un producto es algo que se elabora en una fábrica; en cambio, una marca es algo que se crea en la mente. Para ser exitoso en la actualidad, el lector tiene que idear marcas y no sólo fabricar productos. Para sus marcas utilice estrategias de posicionamiento y comience con un buen nombre. Cuaquier automóvil cuya marca lleve por nombre "Edsel" está destinado a perder el rumbo.

El nicho de la fábrica

Uno de los errores comunes al buscar nichos es llenar los vacíos de la fábrica y no los de la mente. El ejemplo clásico es el modelo Edsel de Ford. En medio de las risas que siguieron a la desaparición del pobre Edsel, muchos no comprendieron qué ocurrió. En esencia, la gente de la Ford sorteaba bien los cambios. El Edsel fue un hermoso caso de posicionamiento interno para llenar un vacío, por un lado, entre el Ford y el Mercury y, por el otro, el Lincoln.

Ésta fue una buena estrategia al interior de la fábrica pero mala afuera, donde simplemente no había cabida para este automóvil, pues pertenecía a una categoría que estaba atestada de automóviles cromados en exceso de precio medio.

Si se hubiera clasificado al Edsel como un automóvil de "gran rendimiento", se hubiese presentado como un elegante vehículo de dos puertas con asientos envolventes y se le hubiera puesto un nombre adecuado, entonces nadie se habría reído. Pudo haber ocupado una posición que ningún otro tenía y el final de la historia habría sido diferente.

Otro error al tratar de "llenar los vacíos de la fábrica" fue el del National Observer, el primer periódico semanal de Estados Unidos.

Dow Jones, el orgulloso padre del Observer, también publica The Wall Street Journal, pero sólo cinco días a la semana. "¡Voih!" escucharía uno decir. Llenemos el vacío de la fábrica con un periódico semanal. Así, podremos aprovechar en forma gratuita las costosas prensas del Journal.

Sin embargo, ¿dónde estaba el vacío en la mente del cliente prospecto? Éste ya podía suscribirse a las revistas Time, Newsweek, U.S. News & World &part y otras.

“¡Ah! -dirá usted-, pero el National Observer es un periódico semanal, no una revista.” De esta manera se podría alcanzar una victoria semántica pero no se ganaría la guerra del marketing.

Trampa de la tecnología

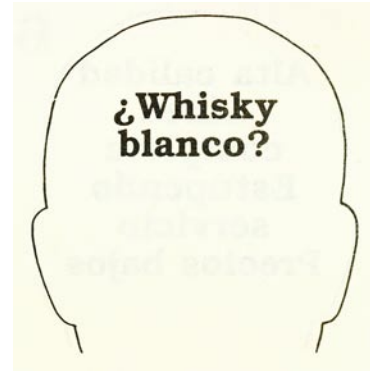
Hasta un gran logro técnico de un laboratorio de investigación fracasará si no hay un nicho en la mente. En 1971, la empresa Brown-Forman Distillers lanzó al mercado el Frost 8/80, el primer “whisky blanco seco”.

El Frost 8/80 pudo haber tenido gran éxito, pues había un enorme vacío en esa categoría. No existía ningún otro whisky blanco seco. Como dijo William F. Lucas, presidente de Brown-Forman: “Fue recibido con grandes aplausos por nuestra gente y por un rechinado de dientes por parte de nuestros competidores”.

Sin embargo, al cabo de dos años, el Frost 8/80 había desaparecido y se convirtió en un fracaso de miles de millones de dólares. El volumen de ventas total fue de 100 mil cajas, sólo un tercio de lo que había proyectado vender la compañía.

¿Qué salió mal? Veamos el posicionamiento desde el punto de vista del cliente. ¿Era el primer whisky blanco? Mentira, hay por lo menos cuatro más: la ginebra, el vodka, el ron y el tequila.

A decir verdad, los anuncios de Frost 8/80 alentaban a que el cliente prospecto considerara el nuevo whisky un sustituto de otros destilados de alcohol. Según los anuncios, el Frost 8/80 podía consumirse en los martinis como si fuera vodka o ginebra, en un manhattan y en un whisky con gotas amargas como si fuera escocés o bourbon.



El posicionamiento no es un juego para ingenuos. Si, el whisky blanco es el primero en una botella, pero no en la mente, donde en verdad cuenta. El whisky tiene un color en la mente.

¿Cómo hacer para que sea blanco? Frost 8/80 no fue más exitoso que Miller Clear, la primera cerveza clara, o Cristal Pepsi, el primer refresco de cola blanco. La cerveza es de color café claro y el refresco de cola de color pardo. Cuando uno altera estos colores en la mente. trata de cambiar percepciones profundamente arraigadas: no se enoje, las compañías nunca aprenden. En la actualidad, Heinz busca lanzar al mercado una catsup verde, pero en la mente la catsup es roja.

No haga juegos semánticos con el cliente. La publicidad no es debate, sino seducción. El cliente prospecto no esperará a que aparezcan las sutilezas de la lógica verbal. Como dicen los políticos: “Si parece pato y camina como pato, debe ser un pato”.



El error más grande que cometen las compañías es tratar de atraer a todos: la trampa de ser todo para todos. En lugar de preguntarse “¿a que tratamos de atraer?”, pregúntese lo contrario “¿quien no debe consumir nuestra marca?” Casi todas las compañías descubren que sus estrategias no excluyen en realidad a nadie. Si usted no se sacrifica, no ganará en el ámbito tan competitivo del marketing actual.

La trampa de ser todo para todos

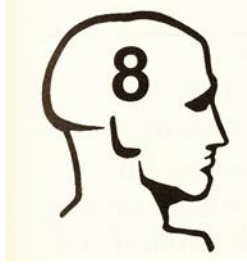
Algunos expertos en marketing rechazan el concepto de “cherchez le créneau”. No quieren atarse a determinada posición, pues consideran que eso limita sus ventas u oportunidades. Desean, más bien, ser todo para todos.

Hace años, cuando había menos marcas y menos publicidad, tenía sentido tratar de atraer a todos. En la política, por ejemplo, solía ser un suicidio que un político asumiera una postura firme sobre cualquier tema, porque se corría el riesgo de molestar a alguien.

Sin embargo, en los ámbitos actuales de los productos y de la política uno debe tener una posición, pues hay demasiados competidores alrededor. Se puede ganar sin hacerse de enemigos, esto es, siendo de todo para todos.

Para ganar en el entorno competitivo de nuestros días, uno debe salir y hacer amigos, labrarse un nicho específico en el mercado, aunque al hacerlo pierda otros.

Hoy día, la trampa de ser todo para todos podrá mantenerlo a flote, si ya está en una posición de poder o si tiene una participación de mercado sustancial, pero también puede ser mortal si quiere constituir una posición de la nada.



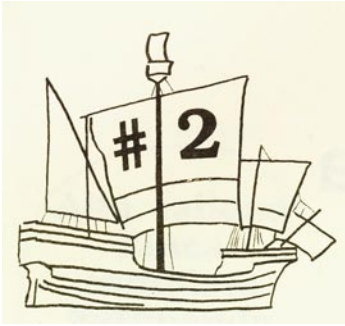
Cómo repositonar a la competencia

Llegará un momento en que no se pueda encontrar un nicho. Hoy, por ejemplo, son muy pocas las oportunidades que hay que encontrar un hueco abierto, pues existen cientos de variantes en cada categoría de producto en el mercado. Por ejemplo, considere un supermercado promedio de la actualidad. En el hay una exhibición aproximadamente 10 mil productos o marcas diferentes. Esto significa que un joven tiene que clasificar y catalogar 10 mil nombres distintos en su mente.

Cuando se piensa que el universitario promedio posee en vocabulario de tan sólo ocho mil palabras, es posible apreciar la magnitud del problema. Los jóvenes dedican cuatro años con dos mil palabras menos.

Cómo crear su propio nicho

Con la enorme cantidad de productos que hay en cada categoría, ¿cómo puede una compañía aprovechar la publicidad para abrirse camino a la mente? La estrategia fundamental de marketing debe ser “repositonar a la competencia”.



Otro ejemplo del poder que representa ser el primero es el siguiente: ¿cuál es el nombre del segundo capitán de navío que encabezó una expedición hacia el Nuevo Mundo? En 1492, cinco años después del primer viaje de Colón, John Cabot, dirigió una expedición inglesa que, al final, llegó al Golfo de San Lorenzo. Cuando Cabot regresó a Londres, el rey Enrique le ofreció de inmediato 10 miserables libras. No hubo fama ni fortuna ni siquiera referencias favorables en los libros de historia para el explorador número dos.

Como hay pocos nichos por llenar, para que una compañía cree uno debe reposicionar a los competidores que ya ocupan una posición en la mente. En otras palabras, para generar una nueva idea o ubicar un producto nuevo en la mente de alguien, lo primero que hay que hacer es eliminar una idea añeja.

“La tierra es redonda” -dijo Cristóbal Colón-. “No, no es así -respondió el público-, es plana”. Para convencer al público de lo contrario, los científicos del siglo xv tuvieron que demostrar primero que la tierra no era plana. Uno de sus argumentos más convincentes fue el hecho de que los marineros primero advertían las puntas de los mástiles, luego las velas y, al final el casco de un barco que se acercaba a un muelle. Si la tierra fuera plana, verían el barco completo al mismo tiempo.

Todos los argumentos matemáticos del mundo no fueron tan eficaces como la simple observación que el público podía comprobar por sí mismo.

Una vez que se invalida una idea añeja, resulta mucho más sencillo vender una nueva. A decir verdad, la gente suele buscar activamente una nueva idea para llenar el vacío.

Tampoco hay que temer a los conflictos. El meollo de un programa de reposicionamiento es restarle fuerza a un concepto, producto o persona que ya existe.

Los conflictos -en particular los de orden personal- pueden construir una reputación de un día para otro, por ejemplo: ¿Que habría sido de San Ervin sin Richard Nixon? Mas aún, ¿que habrías sido de Richard Nixon sin Alger Hiss? Por su parte, Ralph Nader no se hizo famoso por decir algo sobre si mismo si no por salir y atacar sin ayudar de nadie a la corporacion mas grande del mundo.

A la gente le encanta ver cómo terminan las ilusiones.

Reposicionamiento de la aspirina

Tylenol apareció en el mercado y terminó con la ilusión de la aspirina.

“Tylenol es para los millones de personas que no deben tomar aspirina” -decían los anuncios de dicho medicamento-. “Si se enferma del estómago con facilidad... o tiene una úlcera... o padece de asma, alergias o anemia por falta de hierro, valdría la pena que consultara a su médico antes de tomar una aspirina.

“La aspirina puede irritar las paredes estomacales - seguía diciendo el anuncio de Tylenol-, provocar reacciones de asma o alérgicas, o producir pequeñas hemorragias gastrointestinales ocultas.

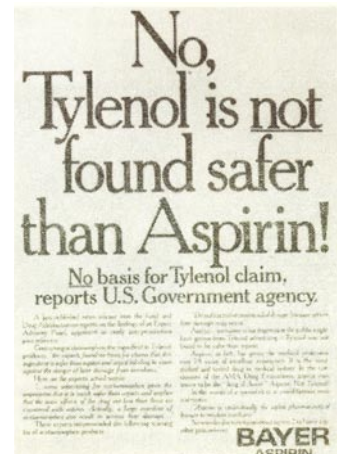
“Por fortuna existe Tylenol...”

El anuncio tenía 60 palabras antes de hacer alguna mención del producto.

Así, despegaron las ventas del acetaminofeno de Tylenol. Hoy día, ésta es la marca de analgésicos número uno, adelante de Anacín, Bayer, Bufferin y Excedrín. Una simple pero eficaz estrategia de reposicionamiento actuó en contra de toda una institución como la aspirina de Bayer. Fué algo sorprendente.

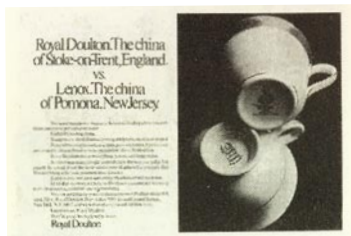
Reposicionamiento de Lenox

Para que funcione una estrategia de reposicionamiento, uno debe decir algo acerca del producto competidor que dé lugar a que el cliente prospecto cambie de opinión no acerca de su producto, si no respecto al competidor.



Bayer buscó contratacar los argumentos de Tylenol con una campaña publicitaria: sin embargo, no fue una buena idea, pues ésta solo legitimó el mensaje de Tylenol. El punto de vista del cliente en ese sentido fué el siguiente: “Si los de Bayer están preocupados por Tylenol como para realizar una campaña publicitaria de millones de dólares en la que se busca refutar los argumentos de ésta, debe haber algo de cierto en cuanto a que la aspirina provoca hemorragia estomacal”.

En la actualidad, la marca número uno es Advil. La medicina avanzada para el dolor que reposicionó a toda la categoría.



No basta con decir que su producto (Royal Doulton) es fina porcelana inglesa. La marca competidora (Lenox) era la primera en la mente. Los clientes prospecto pensaban que, con un nombre como Lenox, el producto procedía de Inglaterra, Royal Doulton reposicionó lenox cuando ésta en realidad provenía de Pomona, Nueva Jersey.

“Royal Doulton, la porcelana de Stoke-on-Trent de Inglaterra, contra Lenox, la porcelana de Pomona, Nueva Jersey.”

Advierta la forma como Royal Doulton reposicionó la porcelana de Lenox, un producto que según muchos compradores era importado. (¿Lenox? se oye como si fuera Inglaterra, ¿no cree?)

Royal Doulton atribuyó a ese anuncio un incremento de seis por ciento en su participación de mercado.

El fallecido Howard Gossage solía decir que el objetivo del anuncio que no debe comunicarse de ningún modo a los consumidores o clientes prospecto, sino que debe impresionar a quienes redactan los anuncios de la competencia; y en ello hay algo de verdad.

El reposicionamiento de los vodkas estadounidenses

“Casi todos los vodkas estadounidenses parecen rusos”, decían los anuncios, y los encabezados revelaban: “Samovar es hecho en Schenley, Pensilvania; Smirnoff es producido en Hartford, Connecticut; Wolfschmidt es fabricado en Lawrenceburg, Indiana”.

“Stolichnaya es diferente, pues es ruso”, seguía diciendo el anuncio; además la botella lleva en la etiqueta: “Hecho en Lenugrado, Rusia”.

En consecuencia, las ventas de Stolichnaya comenzaron a crecer, para qué decirlo. Pero ¿cuál era la necesidad de desprestigiar en la competencia?, ¿no podía Pepsico, la compañía importadora de Stolichnaya, haberlo anunciado simplemente como el “vodka ruso”?

Desde luego, pudieron hacerlo, por eso supondría que el comprador vodka tenía algún interés por el producto que simplemente no tenía.

¿Cuántas veces el lector ha levantado una botella de licor y leído la etiqueta para averiguar dónde se elaboró? Los nombres (Samovar, Smirnoff, Wolfschmidt, Popov, Nikolai) suponen un origen ruso, pero no lo son. A esto se atribuye gran parte del asombroso éxito de Stolichnaya.

A la gente le encanta ver cómo son exhibidos los grandes y poderosos, cómo éstos pierden su encanto (que fue justo lo que sucedió con el perfume Evening, en París. Debe advertirse también cómo funciona la publicidad de otras marcas de vodka a favor de Stolichnaya.

Era la edad dorada de Rusia. En esta época las leyendas vivían y el zar actuaba como un gigante entre los hombres. Podía doblar una barra de hierro con la rodilla y estrujar un rublo de plata con su mano; además, tenía una sed de vida como ningún otro nombre y su bebida era un vodka genuino: el vodka Wolfschmidt.

Entonces, el lector da vuelta a la página y encuentra el anuncio de Stolichnaya, donde ve que Wolfschmidt se elabora en Lawrenceburg, Indiana.

Tiempo después ocurrió lo de Afganistán y pronto Solichnaya se encontró en aprietos, pero sólo temporalmente. Suponiendo que Estados Unidos no entre en guerra con Rusia, la tormenta se calmará y Stolichnaya volverá a ser más fuerte que antes.

El reposicionamiento de Pringle's

¿Qué ocurrió con las papas fritas Pringle's? Presentadas con fanfarrias de 15 millones de dólares por Procter &



Stolichnaya aprovechó la posición de vodka ruso y luego, durante la crisis de Afganistán, dió marcha atrás. Rehusó utilizar el argumento de vodka ruso y emprendió una campaña publicitaria en la que no mencionaba su herencia rusa. Como consecuencia, le dejó un espacio a Absolut, que se movió en el mercado del vodka y tomó la posición de líder, que aún mantiene.



Estábamos equivocados. Tardó poco, pero Pringle's regresó con una estrategia que acentuaba su verdadera diferencia: el empaque. Sin embargo, Pringle's nunca ha podido alcanzar la meta de ser el líder del mercado que tenía en mente Procter & Gamble cuando lanzó la marca.

Pringle's aún no ha logrado nada en una categoría dominada por Lay's y Ruffles.

Gamble, estas novedosas papas fritas alcanzaron con rapidez 18 por ciento del mercado.

Entonces las marcas establecidas, como Borden's Wise, devolvieron el golpe con una estrategia de reposicionamiento clásica; leyeron las etiquetas por televisión:

“En Wise usted encuentra papas, aceite vegetal y sal.

“En Pringle's usted halla papas deshidratadas, noglicéridos, diglicéridos, ácido ascórbico e hidroxinisol butilada.”

Las ventas de Pringle's disminuyeron: de un respetable 18 por ciento del mercado de las papas fritas cayeron al 10 por ciento. Muy lejos de la meta de 25 por ciento que se había trazado P & G.

Por extraño que parezca, la investigación generó otro problema. La queja más común en contra de Pringle's fué su “sabor a cartón”. Se trata exactamente de lo que cabría esperar de un consumidor expuesto a palabras como “diglicéridos” e “hidroxinisol butilada”. El gusto -estético o de sabor- está en la mente. Sus ojos ven lo que usted espera ver, y su lengua reacciona como usted espera que reaccione.

Si a usted lo obligaran a beber un vaso de óxido dihidrogenado, probablemente su respuesta sería negativa, pero si pidiera un vaso con agua, tal vez lo disfrutaría. Eso es cierto: la diferencia no está en el paladar, si no en el cerebro.

Hace poco, el gigante de Cincinnati cambió su estrategia y Pringle's se convirtió en un producto “100 por ciento natural”.

Sin embargo, el daño ya estaba hecho. En la política o en los bienes empaquetados, la regla es que quien pierde una vez será siempre perdedor. Es tan difícil traer de vuelta a Pringle's, es como si se quisiera lanzar al mercado nuevamente a Bella Abzug..

En algún rincón del cerebro hay un área de castigo marcada con las palabras “perdedor”. Si su producto llega a ese lugar, el juego habrá terminado. De ser así, hay que empezar de nuevo, pero con un producto y un juego realmente nuevos.

De todas las compañías, Procter & Gamble es quizá la que mejor conoce el poder del reposicionamiento; por ello, ha tomado las medidas necesarias para proteger a Pringle’s.

El reposicionamiento de Listerine

Uno de los programas más eficaces de P & G es el enjuague bucal Scope. P & G utilizó dos palabras para reposicionar a Listerine, el rey de la Halitosis Hill, a saber: “Aliento Medicinal”. Estas dos palabras fueron suficientes para echar abajo el enorme éxito de Listerine, cuyo lema era: “El sabor que le repugna dos veces al día”.

El ataque de Scope costó unos cuantos puntos de participación de mercado al líder Listerine y puso a Scope en segundo lugar.

La batalla entre Listerine y Scope provocó las bajas de siempre. Micrin y Bianca se replegaron, en tanto que Lavoris vio decaer su participación de mercado. (Como dice un viejo proverbio africano: cuando pelean los elefantes, las hormigas salen lastimadas.)

Aceptémoslo: Scope, en teoría, no se ha convertido en el éxito de mercado que esperaba ser. ¿Por qué? Consideremos otra vez el nombre. ¿Scope? Parece un juego de mesa de Parker Brothers, no un enjuague bucal con buen sabor para seducir al sexo opuesto. Si a Scope se le hubiera puesto un nombre distinto, algo así como la pasta dental Close-Up, podría haber empatado su destacada estrategia de reposicionamiento con el éxito de ventas.



Antes del lanzamiento de Scope, estábamos seguros de que los estudios de mercado habrían mostrado una aceptación mínima de un enjuague bucal que no “supiera mal”. Empero, Procter & Gamble actuó contra lo que se esperaba de un enjuague bucal al lanzar al mercado una buena marca de buen sabor. lo cual constituyó una buena estrategia para un producto y para una campaña de posicionamiento. Uno nunca sabe lo que funciona hasta que lo intenta. Siempre que se haya encontrado una posición única, tendrá oportunidad de desarrollar una marca exitosa.

Nos equivocamos con el nombre. Ahora Scope y Listerine van la par; sin embargo, un mejor nombre pudo haber hecho de Scope la marca de enjuague bucal preponderante.



Observe este anuncio publicitario de Royal Crown, el cual afirma que un millón de pruebas de sabor demostraron que Royal Crown aventaja no sólo por 57 por ciento a Coca-Cola, que obtuvo 43 por ciento, si no que además le gana con 53 por ciento a Pepsi, que obtuvo a su vez 47 por ciento. ¿Por qué la gente no confía en anuncios de este tipo? Se dicen para sí: “Si Royal Crown supiera mejor que Coca o Pepsi, sería la marca líder. Como no es así, no puede tener mejor sabor”.

Reposicionamiento o anuncios comparativos

El éxito de los programas de reposicionamiento de Tylenol, Scope, Royal Doulton y otros ha generado mucha publicidad similar; no obstante, los publicistas de estas campañas de imitación han olvidado muy a menudo la esencia de la estrategia del posicionamiento.

“Somos mejores que nuestros competidores” no es un anuncio de reposicionamiento; se trata más bien de publicidad comparativa, que, dicho sea de paso, no es muy eficaz. En el razonamiento del anunciante hay un error psicológico que el consumidor detecta con facilidad. “Si en verdad eres astuto, ¿por que no te has vuelto rico?” Ésta es la respuesta característica del espectador del “reto Pepsi”. Los comerciales de Pepsi afirmaban que más de la mitad de los consumidores de Coca-Cola preferían Pepsi.

En realidad, Pepsi ganó algunos puntos de participación en Dallas, donde se transmitió por primera vez un comercial del reto Pepsi; sin embargo estaba tan atrás de Coca-Cola que esos cuantos puntos fueron insignificantes para cerrar la brecha existente entre ambas compañías.

En Nueva York, el mercado de consumo de refrescos más grande de Estados Unidos, Coca-Cola ganó incluso algunos puntos después de que inició el reto Pepsi.

Si consideramos otros anuncios comparativos, que darán de manifiesto que éstos, en su mayoría, son ineficaces, pues no logran reposicionar a la competencia, si no que utilizan al competidor como punto de referencia para su propia marca. Después, le dicen al espectador cuán mejores son, lo cual desde luego, es exactamente lo que el cliente prospecto espera que exprese el anunciante.

“Ban es mucho más eficaz que Right Guard, Secret Sure, Arrid Extra Dry, Mitchum, Soft & Dry, Body All y Dial,

dice el anuncio más reciente de Ban (que debió haber hecho honor a su nombre autocensurándose).

¿Es legal el reposicionamiento?

Si el desprestigio fuera ilegal, todos los políticos estarían en la cárcel (y muchos cónyuges en graves problemas). En realidad, a la Federal Trade Commission de Estados Unidos se le debe que haya anuncios de reposicionamiento, al menos en la televisión.

Aunque la National Broadcasting Company (NBC) eliminó, en 1964, la norma que prohibía la publicidad comparativa, no sucedió gran cosa. Como la producción de comerciales resultaba muy costosa, pocos anunciantes estaban dispuestos a producir dos versiones: uno para difundirlo en la NBC y otro para promoverlo en otras televisoras nacionales de Estados Unidos.

Así que en 1972, la Federal Trade Commission obligó a la American Broadcasting Company (ABC) y al Columbia Broadcasting System (CBS) para que autorizaran comerciales en los que se hiciera mención de marcas rivales.

La American Association of Advertising Agencies emitió, en 1974, nuevos lineamientos para la publicidad comparativa, que representaron un cambio completo respecto a la política anterior. Tradicionalmente, dicha asociación había desalentado el empleo de anuncios comparativos por parte de sus agencias asociadas.



Este anuncio publicitario de Ban es comparativo, no de reposicionamiento; por ello no logra establecer la posición de Ban frente a los demás desodorante del ramo.

Cuando los consumidores ven anuncios como éste agregan: “En opinión del fabricante. Ban es mejor que...” “No sería anormal que una persona común viera un anuncio igual que dijera: “Right Guard es más eficaz que....”



Cuando uno lanza al mercado una campaña de reposicionamiento, busca que ésta sea “equitativa”, es decir, se trata a la competencia de manera ética. Ragu era, (y sigue siendo) la salsa líder para espagueti. No obstante, su participación ha disminuido en forma sustancial debido a que Prego se ha posicionado de manera exitosa como la salsa “espesa” para espagueti. (En los comerciales de Prego difundidos por la televisión estadounidense se comparaban las dos marcas por sus nombres). Una de las razones de la eficacia de este anuncio fue que la salsa para espagueti “diluida” no necesariamente es mala. La salsa italiana (o al estilo del viejo mundo) es diluida. Elija usted: si desea la salsa diluida, busque Ragu: si quiere salsa espesa, escoja Prego.

En 1975, la Independent Broadcasting Authority, que controla la radio y la televisión de la Gran Bretaña, autorizó en el Reino Unido los anuncios comparativos.

Cuando se le preguntó a Michael Pertschuk, el entonces presidente del consejo de la FTC, si se oponía a los anuncios en los que se mencionaba a los competidores, respondió: “En absoluto, consideramos que son geniales”.

¿Es ético el reposicionamiento?

En el pasado, la publicidad se preparaba en forma aislada; es decir, usted estudiaba el producto y sus características y luego diseñaba anuncios que comunicaran las bondades de esas características a los consumidores con que ya contaba y a los clientes prospecto. No importaba mucho si la competencia ofrecía o no las mismas características.

En el modelo tradicional, uno ignoraba a la competencia y hacia que cada aseveración pareciera importante. Por ejemplo: mencionar un producto de la competencia se consideraba no sólo de mal gusto, si no también como una mala estrategia.

En la era del posicionamiento, las reglas han cambiado. Para establecer una posición hay que mencionar el nombre de la competencia y hacer caso omiso de muchas de las antiguas reglas de la publicidad.

En cada categoría, el cliente prospecto ya conoce las ventajas de utilizar el producto. Pero si usted pretende ascender por la escalera de productos de ese cliente, deberá relacionar su marca con las que ya están ahí. Con todo, los programas de reposicionamiento, aunque eficaces, han

originado muchas quejas. Numerosos publicistas desapruaban el uso de esta clase de tácticas.

Un veterano de la publicida lo explica de esta manera: “Los tiempos han cambiado. A los publicistas ya no les satisface promover los méritos que poseen sus mercancías. Ahora el lema de estos consiste en decir que su producto es mucho mejor que los demás. Se trata de una situación lamentable, y la televisión la fomenta, pues en ella se describen y menosprecian los productos de la competencia ante los ojos de millones; por ello, debería haber alguna relación que limite este tipo de inmoral de marketing”.

“La publicidad comparativa no transgrede la ley -dice el presidente de una de las 10 principales agencias de publicidad- ni debe hacerlo; sin embargo, practicarla como lo hacemos hoy ridiculiza las pretensiones de un comportamiento empresarial culto, refinado y decente.

Tal vez lo anterior sea cierto. Al respecto, Napoleón rompió las reglas de la guerra civilizada y la historia lo considera un genio militar. La cultura y el refinamiento pueden ser cualidades admirables, pero no en la guerra de la publicidad.

¿Acaso no está enferma una sociedad cuando la gente se halla dispuesta a creer lo peor de un producto o de una persona y se resiste a creer lo mejor?

¿Hacen mal los periódicos en colocar las malas noticias en primera página y las buenas en páginas secundarias junto con las notas sociales (si es que las publican)?

El sector de la comunicación es como un chisme: se alimenta de las malas noticias, no de las buenas. Acaso ésta no sea la idea que usted tiene de cómo deberían ser las cosas, pero simplemente así son.

Para ser exitoso en las sociedades sobrecomunicadas, usted tiene que actuar de acuerdo con las reglas que

**Hazla a tu
manera**



Como todas las campañas de reposicionamiento eficaces el mensaje de Burger King alcanzaba dos objetivos: por un lado, Burger King sostenía que en sus establecimientos uno podía obtener sus hamburguesas hechas a la medida, y por el otro, daba entender que en McDonald's se servía más rápido por que su producto estaba estandarizado. Ningun método puede atraer a todos. De hecho, Burger King deshechó este programa precisamente por que disminuía la rapidez del servicio. La siguiente campaña de Burger King, llamada "hamburguesa asada, no frita", también fue un esfuerzo por reposicionar la marca y se convirtió en el programa más eficaz que haya lanzado antes la compañía. "(Este programa) se creó por las opiniones que generó la lectura

impone la sociedad, no según las suyas. No se desanime, tal vez sea preferible a la larga sufrir un proceso de desprestigio que enfrenan múltiples "bravatas y alardes" convencionales.

Si este tipo de publicidad se realiza con honestidad y equidad, la competencia se mantendrá alerta.

Antes de que sugiera la campaña de reposicionamiento de Burger King denominada "Hazla a tu manera", los dueños de McDonald's se daban satisfechos por servir sus hamburguesas sólo de una manera la de McDonald's. Hoy en día hasta Ronald puede obtener una hamburguesa en su asiento "sin pepinillos y sin catsup".

Ojalá ahora alguien abra un lugar donde se sirvan hamburguesas "sin niños".

de su libro". nos escribió en 1982 Jeff Campbell, presidente de Burger King. Más tarde, Campbell nos contrató para diseñar una estrategia de seguimiento. Lea de nuevo el último párrafo de este capítulo. Propusimos que Burger King se posicionara como un lugar para niños grandes y no para los menores de seis años que frecuentan los Mickey D. El tema era "crece con el sabor de las hamburguesas de Burger King asadas a la parrilla". A sugerencia del cliente, llevamos este programa para niños grandes a su agencia de publicidad, donde fue desechado por completo. Una de las más grandes desilusiones de nuestra vida fue que ese programa no se hubiera empleado nunca.



La fuerza del nombre

El nombre es el gancho del que cuelga la marca en la escalera de productos que el cliente prospecto tiene en mente. En la era del posicionamiento, la decisión de marketing más importante que se puede tomar es el nombre del producto.

Shakespeare estaba equivocado. Si la rosa llevara cualquier otro nombre, no olería tan bien. Usted no sólo ve lo que desea ver, también huele lo que quiere oler; por esta razón, la decisión más importante en el que el marketing de un perfume es el nombre que uno decida ponerle a la marca.

¿"Alfred" se hubiera vendido tanto como "Charlie"? Seguramente no.

En la Isla Hog, en el Caribe, no pasaba nada hasta que ésta se le cambió el nombre por el de "Isla Paraíso".

Cómo escoger un nombre

No recurra al pasado para orientarse, ni escoja el nombre de un auto de carreras francés (Chevrolet) o el de la hija de su representante en París (Mercedes).



Lite tuvo una enorme ventaja de ser la primera cerveza light (ligera) en la mente, aunque su nombre genérico constituyó una seria desventaja. Al cambiar de nombre a Miller Lite, la marca se ubicó en un modesto segundo lugar detrás de Bud Light y, tal vez, pierda esta posición ante Coors Light.

Hoy día la disponibilidad de nombres es el problema número uno de las marcas registradas. Sólo en Estados Unidos hay 1.6 millones de marcas registradas y en Europa tres millones. A menudo es más fácil comprar un nombre de marca que encontrarlo.

Lo que funcionó en el pasado no necesariamente funcionará ahora en el futuro. Antaño había pocos productos y el volumen de la comunicación era menor, por ende, el nombre no era importante. Sin embargo, en la actualidad un nombre que no llame la atención y que no diga nada resultará insuficiente para entrar en la mente. Lo que uno debe buscar es un nombre que inicie el proceso de posicionamiento, esto es, un nombre que diga al cliente prospecto cuál es la principal ventaja del producto. Así se hizo con el shampoo Head & Shoulders, la loción para piel Intensive Care, la bebida dietética Sleder y la pasta de dientes Close-Up. Por otra parte, uno bien podría utilizar nombres como DuraSiempre (para una batería de larga duración), Sacudicuece (para una nueva forma de cocinar pollo) o Filos (para una crema de afeitar que permita una rasurada al ras.)

Pero un nombre no debe “pasarse de la raya”, es decir, acercarse tanto al producto como para que se vuelva genérico y se convierta en una denominación general para todos los productos de su tipo y no en un nombre comercial para la marca específica. “La cerveza Lite de Miller” es el nombre de un producto que se pasó de la raya. Ahora tenemos por ejemplo, Schlitz Light, Anheuser-Busch Natural Light y muchísimas cervezas “light” (ligeras). El público y la prensa hicieron que el nombre degenerara con rapidez en Miller Lite, y así Miller perdió el derecho exclusivo de usar la palabra light o su equivalente fonético como marca registrada de cerveza.

En los años por venir, los abogados especializados en marcas registradas utilizarán Lite como ejemplo del peligro que subyace en el empleo de palabras descriptivas como marcas. (A los abogados les encanta los nombres acuñados, como Kodak y Xerox.)

Escoger un nombre es como conducir un auto de carreras: para ganar, hay que arriesgarse. De hecho, se

tienen que escoger nombres que sean casi genéricos, pero no demasiado. Si de cuando se entra en el ámbito de lo genérico, que así sea. Ningún corredor que se precie de ser campeón del mundo ha alcanzado la meta sin salirse de la pista algunas veces.

Un nombre sólido, genérico y descriptivo obstaculizará los esfuerzos de la competencia cuando intente adentrarse en su territorio. Un buen nombre es el mejor seguro para el éxito a largo plazo, por ejemplo: People es un nombre brillante para una revista que la imita, Us, se encuentra ahora en dificultades.

Cómo no debe escogerse un nombre

Por otra parte, Time no es tan buen nombre para una revista semanal como lo es el más genérico Newsweek.

Time fue la primera de las revistas semanales y se convirtió en un éxito evidente; sin embargo, Newsweek no se quedó muy atrás. (A decir verdad, Newsweek vende actualmente más páginas de publicidad que Time.)

Muchos consideran que Time es un nombre estupendo para una revista, y en algún sentido es cierto: es corto, pegajoso y se le puede recordar con facilidad, pero también es sutil y atrevido. (Time podría ser una revista de comercio para la industria relojera.)

Fortune es otro nombre con las mismas características de Time (podría ser el nombre de una revista para corredores de bolsa, comerciantes o apostadores, pues no es claro). Business Week resulta ser un nombre mucho mejor, también es una revista mucho más exitosa.

Los nombres también se vuelven anticuados y, con ello crean espacios para los competidores que están atentos



Tenemos que reconocer nuestro error. Ahora consideramos que el nombre comercial Times es mejor que el genérico Newsweek, también creemos que Fortune es mejor nombre que Business Week. Nos engañó el éxito evidente de las dos revistas con nombre genérico. En el ámbito de las revistas, hay "tantas barreras de entrada" que un nombre genérico no es el obstáculo que sería en el ramo, digamos, del embalaje de bienes. En un supermercado o en una farmacia, una nueva categoría suele atraer a múltiples productos genéricos que causan mucha confusión. Con todo, una marca con un nombre genérico pocas veces llega a venderse mucho.



Las palabras se agotan. Los playboys de la actualidad nunca se llamarían así mismos "playboys". Ello le abrió la puertas a una nueva revista para hombres jóvenes llamada Maxim. Esta resultó ser la gran ganadora de nuestros días, además fué elegida por Advertising Age como la revista del año. Ninguna marca vivirá para siempre, por que los productos se vuelven anticuados, lo mismo que los servicios y hasta los nombres. Una compañía exitosa no debería su dinero abogando por el pasado, si no que lanzaría al mercado nuevas marcas para aprovechar las oportunidades creadas por el cambio. La revista Playboy debió haber hecho una publicación con un nombre como Maxim y no haber permitido que alguien más lo hiciera.

por ejemplo: Esquire ("caballero", en español) era un excelente nombre para una revista dedicada a los jóvenes de mundo que frecuentaban lugares de moda, esto es, para jóvenes que aun firmaban como Caballero John J. Smith: pero Esquire perdió su liderazgo ante Playboy. Todos saben lo que es un playboy y en qué se interesa: en mujeres, ¿no es así?. Sin embargo ¿qué es un caballero?, ¿en qué se interesa?.

Durante muchos años, Yachting ha sido la publicación líder en el ámbito marítimo. Pero ¿cuantos hombres poseen un yate en la actualidad? Por ello pronosticamos que revistas como Sail aventajarán a Yachting.

Cuando casi toda la publicidad aparecía en periódicos y revistas, Printer's Ink era un buen nombre para una revista dirigida al ámbito publicitario; sin embargo, hoy día la radio y la televisión son tan importantes como las publicaciones. Por ello Printer's Ink va en declive y Advertising Age no tiene rival.

Una de las publicaciones más consolidadas en el mundo actual es The Wall Street Journal, que no tiene verdaderos competidores; empero, el nombre no influye como diario de negocios, pues supone una orientación limitada a lo financiero, cuando, en realidad, se refiere a los negocios en general. De observaciones como éstas se generan las oportunidades.

Los ingenieros y científicos que se han enamorado de sus creaciones son los responsables de crear nombres verdaderamente malos, como XD-12 (que probablemente sean las siglas del "diseño experimental número 12"). Se trata de bromas privadas que no tienen significado para el cliente prospecto.

Veamos, por ejemplo, el caso de Mennen E. La gente piensa en forma literal y así suele tomar las cosas. El desodorante Mennen E estaba destinado al fracaso pese a los 10 millones de dólares invertidos en su lanzamiento.

El problema fue el nombre que apareció en el envase. Incluso en el anuncio introductorio se reconocía que se trataba de una idea poco común: "Aunque resulte inconcebible, la vitamina E es un desodorante".

Lamentablemente era inconcebible. ¿Quiénes desean tener las axilas más fuertes, mejor nutridas y más saludables de Estados Unidos? ¿A quiénes les resultaría atractiva una idea similar? Por otra parte, ¿qué se puede decir sobre Breck One y Colgate 100? En la actualidad son muchos los nombres de marca que carecen de sentido.

Debido a que hay pocas diferencias en muchas categorías de productos, un buen nombre puede significar millones de dólares en ventas,

Cuándo utilizar un nombre sin significado

¿Qué decir de los éxitos sostenibles de compañías con nombres acompañados que no tienen sentido, como Coca-Cola, Kodak y Xerox? ¿Qué pasa con ellos?

Una de las cuestiones por las que a muchos les dificulta entender el posicionamiento es que desconocen la función que desempeña el momento oportuno.

La primera compañía que entra en la mente con un nuevo producto o idea logrará hacerse famosa, sin importar que el nombre sea Lindbergh, Smith o Rumpelstiltskin.

Coca-Cola fue la primera bebida de cola; Kodak la primera compañía que comercializó fotografías de bajo costo, y Xerox la primera en fabricar fotocopiadoras que utilizaban papel común.

Consideremos la palabra Coca. Por el éxito de Coca-Cola, el monte de la Coca ha adquirido lo que los especialistas en semántica llaman significados derivados.



One es la palabra más trillada de todo el ramo de las marcas y una elección mediocre para cualquier producto, por ejemplo: además de Pepsi One (que no llegó a ningún lado), existen Bank One, Chanel One, CommerceOne, eOne, Fiber One, Global One, Mobil1, Network One, OgilvyOne, One 2 One, One Health Plan, One.Tel, OneCoast, OnePoint, OneSoft, Oneworld, Pure ONE, Purina One, Radio One, Schwab OneSource, Source One, Square One, StratumOne, VerticalOne. V-ONE y Westwood One.

Nada exagera más los nombres sin sentido que la gran cantidad de empresas punto.com que hay en la actualidad. Sus nombres son casi imposibles de recordar.



ésta sigue siendo una muy buena idea de posicionamiento. La “margarina” siempre se ha considerado mantequilla de imitación. En virtud de que uno no puede modificar una forma de pensar cuando está ya muy arraigada, cambiar de nombre es una mejor estrategia para superar la respuesta negativa. “Mantequilla de soya” es mantequilla verdadera, pero elaborada con soya y no con leche de vaca.

¿Denominaría usted un refresco con la frase “el residuo de carbón quemado en ausencia del aire”? o con el nombre coloquial que suele utilizarse para referirse a la cocaína?

Tan sólido es el significado derivado de la palabra Coca que Coca-Cola Company no tienen nada que temer de esas connotaciones negativas. Sin embargo, escoger un nombre sin sentido (como Keds, Kleenex o Kotex), para un producto nuevo, es algo en verdad peligroso, por decir lo menos. Sólo si usted es el primero en llegar a la mente con un producto completamente nuevo, que desean millones de personas, podrá darse el lujo de usar un nombre que no tenga significado. Sólo así, por supuesto, puede funcionar un nombre. Hay que apegarse, pues, las palabras descriptivas que siempre se utilizan (como Spray’n Wash) y rehuir las acuñadas (como Qyx).

A manera de orientación, en inglés las cinco iniciales más comunes son S, C, P, A y T, mientras que las menos utilizadas son X, Z, Y, Q, y K. Una de cada ocho palabras del inglés comienzan con S y una de cada tres mil empieza con X.

Los nombres negativos pueden ser positivos

La tecnología sigue creando nuevos y mejores productos; sin embargo, éstos suelen quedar marcados desde su origen, por que se les asignan nombres de imitación de segunda.

Veamos, por ejemplo, el caso de la margarina. Aunque cuando el producto ha estado en el mercado durante décadas, todavía se considera como mantequilla de imitación. (No es bueno engañar a la madre naturaleza.)

Una mejor elección de nombre desde el principio habría sido de mucha ayuda. ¿Cómo debió haberse llamado la margarina? “Mantequilla de soya”, por supuesto.

El problema psicológico de un nombre como “margarina” es que resulta engañoso, pues oculta el origen del producto. Todos saben que la mantequilla está hecha de leche, pero ¿de qué está hecha la margarina? Como el origen del producto no es evidente, el cliente prospecto supone que algo anda mal con la margarina.

Sacar el producto del armario

El primer paso para superar las reacciones negativas es sacar el producto del armario, es decir, polarizar la situación deliberadamente utilizando un nombre negativo como “mantequilla de soya”. Esto permite diseñar un programa a largo plazo para mostrar las ventajas de la mantequilla de soya frente a las de la mantequilla de vaca. Un elemento indispensable de estos programas es lo que se podía llamar el “orgullo del origen”, que connota el nombre “soya” (como ocurre con la mantequilla de cacahuate).

El mismo principio se aplica al cambio en las denominaciones: persona de color, persona negra y, finalmente, afroamericana.

Negro es como el nombre de margarina, o sea, siempre hará que las personas de color sean tratadas como ciudadanos de segunda. La frase “persona de color” no polariza tanto la situación, pero implica que es mejor la falta de color. El término afroamericano es mucho mejor, pues permite que surja el “orgullo de la herencia”, el primer paso esencial para alcanzar la igualdad a largo plazo. (Tal vez el lector prefiera ser blanco, pero yo prefiero ser afroamericano.)

Aunque es más largo, el vocablo afroamericano tiene la ventaja de cambiar el enfoque de color de la piel al legado cultural, lo que constituye otra mejora estratégica.

Cuando se desea modificar una opinión muy arraigada, siempre lo primero que se debe hacer es cambiar de nombre.



He aquí un anuncio publicitario que lanzamos para Corn Productos, representa una táctica que puede emplearse en el caso de casi cualquier producto al que se le haya percibido mal desde el inicio. Consiste en encontrar la manera de igualar las condiciones de la competencia sin decir que su producto es el mejor, si no tan sólo señalándolo que es diferente. Hay tres clases de azúcar; escoja la que quiera.

La extrema derecha del escenario político está de acuerdo con este principio. La Historic Preservation Association (Asociación de Conservación Histórica) es enemiga de los grupos que luchan por los derechos civiles.

Al darle nombre a las personas o a los productos, no permita que los competidores utilicen antes que usted palabras que necesita para describir su producto, como “mantequilla” en el caso de la margarina o “azúcar” en el caso del jarabe de maíz.

Hace muchos años, los científicos encontraron una forma de elaborar edulcorantes a partir de la fécula de maíz. Por resultado obtuvieron los siguientes productos: dextrosa, jarabe de maíz y jarabe de maíz con alta fructuosa.

Con la creación de nombres como “jarabe de maíz con alta fructuosa” no es extraño que, incluso en este negocio, se considera que los productos que empleaban este ingrediente era de imitación o de segunda clase, en comparación con lo que sucedía respecto de la sacarosa o del “azúcar verdadera”. Así, Corn Products, uno de los proveedores más importantes de jarabe de maíz de Estados Unidos, decidió referirse a sus edulcorantes como “azúcar de maíz”. Esta maniobra permitió que la compañía colocara al maíz en igualdad de condiciones que la caña y la remolacha.

“Considere que si se dedica al marketing debe saber que la Federal Trade Commission se encarga de vigilar los productos genéricos de muchos sectores de la industria. No obstante ello, podría persuadirse diciendo. “Si no podemos llamarla azúcar, ¿podríamos poner “jarabe de maíz” en un refresco y decir que “no contiene azúcar”?”.

Los grupos con intereses especiales reconocen la fuerza de un buen nombre. Dos atinados ejemplos son el movimiento por el “derecho a la vida” y las leyes del “comercio justo”.

¿Qué senador o diputado estadounidense se opondría a un producto de la ley denominado Ley para la limpieza del aire?

Cuando se obra en contra de un concepto establecido, como ocurre con el concepto de “comercio justo” es importante no asignarle un nuevo nombre a la competencia, ya que sólo porvocaría confusión.

Para contrarrestar la aceptación general del consumidor de las leyes del comercio justo, la oposición intentó llamarlas Legislación para el control de precios. Con todo, pasaron muchos años antes de que los estados que habían promulgado dichas leyes las revocaran.

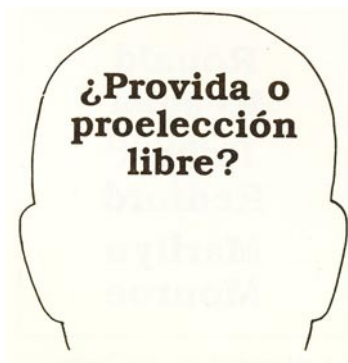
Una mejor táctica consiste en dar un aire nuevo al nombre, es decir, reposicionar el concepto utilizando las mismas palabras pero alterando su significado. “Justo para el comercio, pero injusto para el consumidor” es un ejemplo de esta táctica.

Resulta mucho mejor dar un nuevo nombre a la oposición antes de que se arraigue un poderoso nombre. “Mantenimiento de precios” es algo que pudo haber funcionado como estrategia de bloqueo, pero sólo al principio de la confrontación. éste es otro ejemplo de la importancia de ser el primero.

David y Michael o Hubert y Elmer

Pese a la creencia popular de que “sólo es un nombre”, hay bastantes pruebas que indican que el nombre de una persona desempeña un papel preponderante en el juego de la vida.

Dos profesores de psicología, los doctores Herbert Harari y John W. McDavid, trataron de averiguar por qué los estudiantes de primaria se burlaban de los compañeros que tenían nombres poco comunes. Experimentaron, pues



Quienes aceptan o rechazan el aborto han escogido palabras positivas que ubican su postura con el enfoque más favorable. Por tanto, el nombre que usted escoja para esgrimirlo como lema será la desición más importante y crucial que tome. Así que considerelo con detenimiento.

**Ronald
Reagan
Robert
Redford
Marilyn
Monroe**

La aliteración es otra buena estrategia para poner nombres, pues hace que un nombre resulte más fácil de recordar. Esto se aplica tanto a nombres de marcas como a personas. Es interesante apuntar cuántos personajes famosos tienen nombres con aliteración.

con diferentes nombres atribuidos a composiciones que supuestamente escribieron de niños de cuarto y quinto grados. Dos conjuntos de nombres, en particular, aclaran este principio.

En algunas composiciones había dos nombres populares (David y Michael) dos impopulares (Hubert y Elmer). Las composiciones le fueron entregadas a diferentes grupos de maestros de primaria para que las calificaran. (Los maestros que participaron en el experimento no tenían motivos para creer que no calificaban trabajos comunes de escuela.)

¿Creería usted que las composiciones que llevaban por nombre David y Michael obtenían mejores calificaciones que las atribuidas a Elmer y Hubert? “Los maestros saben por experiencia -dicen los profesores- que un Hubert o un Helmer suele ser un perdedor.”

¿Qué se puede afirmar de los famosos con nombres de pila extraños? Hubert Humphrey y Adlai Stevenson, por ejemplo, perdieron ante políticos con nombres populares como Richard y Dwight.

¿Qué hubiera pasado si un Richard Humphrey hubiera competido contra un Hubert Nixon? ¿habría elegido Estados Unidos a un Hubert Nixon?

Jimmy, Jerry, Richard, Lyndon, John, Dwight, Harry, Franklin. Desde Herbert no ha habido otro nombre de “perdedor” en la Casa Blanca. Pero ¿a quién venció Herbert Hoover en 1928? A otro individuo con nombre de perdedor: Alfred. En 1932, cuando Herbert compitió contra un “ganador”, Franklin, perdió y lo hizo a lo grande.

¿Qué esperaría usted de alguien llamado Edsel? Edsel era el nombre de un perdedor antes que Ford presentara el auto Edsel. Esto contribuyó al desastre de marketing de dicho automóvil.

Ahora consideremos el caso de Cyril y John. Según el psicólogo David Sheppard, la gente que desconoce a

alguien con estos nombres espera que un Cyril sea una persona de cuidado y un John alguien de fiar.

Uno ve lo que espera ver, y un nombre malo o inapropiado provoca una reacción en cadena que sólo sirve para corroborar la opinión desfavorable que se tenía desde el principio.

Elmer es un perdedor, mira, no hace muy bien su trabajo. Te lo dije, es un perdedor.

Este es un caso verídico: en un banco de Nueva York había un ejecutivo de cuenta que se llamaba Young J. Boozer. Una vez un cliente pidió hablar con Young Boozer y la telefonista respondió: “Aquí hay muchos de ellos, ¿con cuál quiere hablar?”

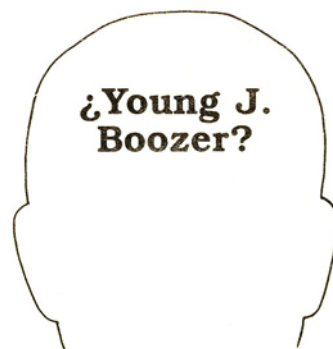
Hubert y Elmer en el cielo

El nombre es el primer punto de contacto entre el mensaje y la mente.

No es la bondad o maldad de un hombre, en un sentido estético, lo que determina la eficacia del mensaje, si no lo idóneo del nombre. Por ejemplo, veamos qué ocurre con las aerolíneas. Las cuatro compañías aéreas más grandes de Estados Unidos son United Airlines, American Airlines, Trans World Airlines y...

Pues bien, ¿sabe usted cuál es el nombre de la “segunda línea aérea más grande en el mundo occidental”, para emplear uno de los lemas publicitarios de la propia aerolínea? Así es, Eastern Airlines.

Como todas las aerolíneas, Eastern ha tenido altas y bajas (por desgracia, más bajas que altas). Entre las cuatro aerolíneas más grandes de Estados Unidos, Eastern se ubica constantemente en el cuarto lugar en encuestas hechas a pasajeros. ¿Por qué? Porque Eastern tiene un nombre



Nosotros no inventamos estas cosas, sino sólo comunicamos los hechos. Si sus padres lo hubieran bautizado como Young J. Boozer, ¿qué haría usted? Nuestros conocidos, en su mayoría, aceptarían con tranquilidad su destino. “Es mi nombre y me aguanto”. No sea tonto, mejor cámbieselo. ¿Acaso Marion Morrison se habría convertido en la estrella más famosa de la historia si no se hubiera cambiado el nombre por el de John Wayne? No lo creemos.



Durante 20 años despotricamos en contra del nombre de Eastern hasta que la compañía finalmente quebró en marzo de 1989, según el capítulo 11 de la ley de bancarota. Cuando Frank Borman (el ex astronauta) era presidente de Eastern, nos escribió una carta en la cual admitió que el nombre era “un poco provinciano y había impedido en algunos casos, llamar la atención nacional”. “Ahora el nombre tiene 47 años de respaldo”. Un nombre malo nunca será mejor sin importar cuantos años se haya utilizado.

regional que la coloca en una categoría distinta en la mente del cliente a la de los grandes nombres a escala nacional, como American y United.

El nombre Western puso a la aerolínea en la misma categoría que Piedmont, Ozark y Southern.

Uno ve lo que espera ver. El pasajero que ha tenido una mala experiencia en American o United dice “Solo fue una de esas cosas que pasan”, una excepción al buen servicio que esperaba. En cambio, el pasajero que ha tenido una mala experiencia en Eastern dice “Otra vez Eastern”, que no es si no parte del mal servicio que de hecho esperaba.

No es que Eastern no haya tratado de resolver el problema. Hace varios años, esta compañía contrató a algunos de los principales expertos en marketing y buscó tener éxito en poco tiempo. En un esfuerzo por mejorar su reputación, Eastern fue de las primeras aerolíneas en “pintar sus aviones”, “mejorar la comida” y “unificar a las areomozas”.

Eastern se ha mostrado generosa cuando se trata de gastar dinero. Año tras año tiene uno de los presupuestos de publicidad más grandes de su ramo, de hecho, hace poco la compañía gastó más de 20 millones de dólares en publicidad.

No obstante, ¿qué piensa usted de Eastern?, ¿a qué ciudades cree que vuela? A lo largo y ancho de la costa Este de Estados Unidos (Nueva York, Boston, Philadelphia, Washington, Miami, etc.), ¿no es así? Sin embargo también vuela a St. Louis, Nueva Orleans, Atlanta, Denver, Los Ángeles, Acapulco y la ciudad de México.

Veamos el problema de una de las ciudades de partida de Eastern: Indianápolis. Sus aviones salen de esta ciudad a lugares del norte de Estados Unidos, como Chicago, Milwaukee y Minneapolis, y del sur, como Louisville, Atlanta, y Fort Lauderdale; no hay vuelos hacia el este. Además, hay vuelos hacia el exuberante San Juan, Puerto Rico donde Eastern

ha estado prestado servicio durante más de 30 años. La compañía solía obtener las mejores ganancias en este mercado, hasta que American Airlines adquirió la aerolínea Trans Caribbean. Ahora, ¿quién cree usted que es el número uno en vuelos hacia San Juan? Sin duda, America Airlines.

Usted no puede hacer que “las alas del hombre” dependan de un nombre regional. Cuando a los clientes prospecto se les ofrece una opción, siempre escogieran la aerolínea nacional, no la regional.

El problema del sector del transporte aéreo es característico de la dificultad que enfrenta la gente para separar lo real de lo que sólo se percibe. Muchos mercadólogos experimentados consideran la situación de Eastern exactamente desde el punto de vista opuesto. “El nombre no fué lo que generó dificultades a Eastern -afirman-, si no el mal servicio, la comida, el manejo del equipaje de azafatas.” La percepción es la realidad.

¿Qué opinión le merece Piedmont Airlines, Ozark y Allegheny? (Según una encuesta a viajeros frecuentes, el tres por ciento dijo que evitarían American y otro tres por ciento a United; sin embargo, 26 por ciento informó que evitaría a Allegheny y 38 por ciento haría lo propio con Eastern.)

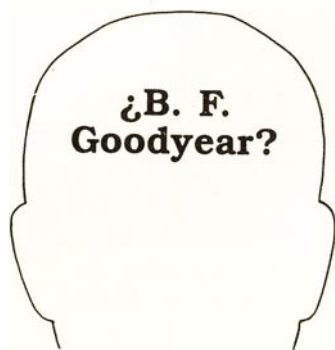
Allegheny, por supuesto, ha desaparecido para convertirse en USAir. Incluso las aerolíneas North Central y Southern se rindieron. En 1979 se fusionaron y pasaron a ser Republic Airlines. Ahora sólo nos queda ver si despegan.

Los gemelos de Akron

Otro problema frecuente con los nombres lo representan dos compañías con sede en Akron, Ohio.



En 1969 realizamos una presentación para Mohawk Airlines en la que explicábamos por qué la compañía debía cambiar de nombre. (Mohawk es un excelente nombre para corte de cabello, pero no para una aerolínea.) En 1972, cuando Mohawk se fusionó con Allegheny Airlines, instamos a que la aerolínea subsistente cambiara de nombre. Uno de nuestros argumentos fue que “de cualquier modo, tendrían que volver a pintar la mitad de la flota”, sin mencionar el apodo de “Aerolíneas agonía”. Pero no hicieron caso, sino que decidieron conservar el nombre de Allegheny Airlines. (Allegheny, Piedmont, Ozark, ¿por qué tantas aerolíneas con nombres de cadenas montañosas?) En octubre de 1979, finalmente enfrentaron la realidad y cambiaron el nombre por el de “USAir”. En la actualidad, US Airways vuela alto, mientras que Eastern esta varada. Los argumentos en contra de este tipo de razonamientos siempre son los mismos: lo importante no es el nombre sino el producto, el servicio o el precio; por ello no es del todo cierto, pues también influye la percepción del producto, del servicio o del precio. En suma a un nombre le acompaña una mala percepción.



Muchas compañías necesitan un cambio de nombre, como B.F. Goodrich. El problema es: ¿cómo cambiar un nombre corporativo? La peor manera de hacerlo es contratar a una compañía externa para que diseñe un nombre de un millón de dólares. Si procede de este modo, obtendrá nombres extravagantes, como Agilent, Aventis, Navistar, Novartis. (Hace poco, Navistar retomó su nombre internacional con el que comenzó.) Por lo común usted deberá crear un nombre de marca para su producto que pueda ser utilizado a la larga como su nombre corporativo. Ésta, es por ejemplo, la estrategia que debe seguir B.F. Goodrich: lanzar al mercado una buena marca que con el paso del tiempo pueda utilizarse con nombre corporativo.

¿Qué hace una compañía cuando su nombre (Goodrich) es parecido al de la compañía mas grande del mismo ramo (Goodyear)?

Goodrich tiene problemas. Las investigaciones señalan que esta compañía podría reinventar la rueda y aún así, Goodyear se llevaría casi todo el crédito.

Como es lógico, B.F. Goodrich reconoce el problema. Así como lo expresó, hace unos años, en un anuncio publicitario:

El derrotero de Benjamín Franklin Goodrich: su nombre. Una de las casualidades más crueles del destino es que el nombre de nuestro competidor más grande es idéntico al de nuestro fundador. Goodyear. Es algo terriblemente confuso

Al final del anuncio decía: “Si quiere unas llantas Goodrich, sólo tendrá que recordar este nombre “. En otras palabras, no es problema de Goodrich, si no suyo.

B.F. Goodrich, fue la primera compañía de Estados Unidos en lanzar al mercado nacional llantas radiales con cinturón de acero. Empero, varios años después, cuando se preguntó a los compradores de neumáticos que compañía fabricaba las llantas radiales con cinturón de acero, el 56 por ciento dijo erróneamente que Goodyear, pues no las vendía en el mercado nacional. Sólo el 47 por ciento mencionó a Goodrich, que sí lo hacía.

Como dicen en Akron: “Goodrich las inventa, Fireston las desarrolla y Goodyear las vende”. En 1968, Goodyear tuvo ventas por 2,9 mil millones de dólares, mientras que las de B.F. Goodrich fueron de 1.3 millones. Una proporción de 2.2 a 1. Diez años después en 1978, Goodyear tuvo ventas por 7.4 mil millones de dólares, mientras que B.F., Goodrich las tuvo por 2.5 mil millones (una proporción de 2.9 a 1). El saber popular dice que el rico, se vuelve más rico, lo cual sin duda es injusto.

No obstante, lo extraño es que los anuncios del perdedor sigan recibiendo toda la publicidad. “Nosotros somos los otros” llamó favorablemente la atención de la prensa, pero no lo hizo con el público que compra llantas. Goodrich, debido a su nombre, estará condenada para siempre a ir a la zaga de su competidor más grande.

Goodrich sigue estando a la zaga de su competidor mas grande

Los trillizos de Toledo

Si los gemelos Akron parecen confusos, piense el lector en la difícil situación de los trillizos de Toledo (Owens-Illinois, Owens Corning Fiberglas y Libbey-Owens-Ford). Estas tampoco son compañías pequeñas. Owens Illinois es una empresa de dos mil millones de dólares, Owens Corbin Fiberglas de mil millones y Libbey-Owens-Ford se acerca a la misma cantidad.

Veamos la confusión desde el punto de vista Owens Corning Fiberglas.

Por lo general, Owens se relaciona con el estado de Illinois. Owens-Illinois, por ser una compañía más grande, tiene mayor derecho a llevar el nombre de Owens, mientras que Corning se relaciona más con el vidrio. En las cercanías de Corning, Nueva York, se encuentra Corning Glass Works, otra compañía de mil millones de dólares, que ha tenido el éxito de asociar el nombre de Corning con el concepto del vidrio.

Entonces, ¿que le queda a Owens Corning Fiberglas? La fibra de vidrio, que es justo lo que en inglés significa fiberglas. Tal vez por eso la compañía ha diseñado anuncios que dicen: “Owens-Corning es fibra de vidrio”. En otras palabras, si usted quiere comprar fibra de vidrio, sólo tendrá que recordar a Owens-Corning.

Sería mucho más fácil que la compañía cambiara de nombre por el de Fiberglas Corporation. Así, si usted



En 1992, Owens-Corning Fiberglas siguió nuestro consejo y cambió de nombre. Por desgracia hizo lo contrario de lo que recomendamos, pues suprimió la parte que decía “Fiberglas” y dejó el nombre como “Owens-Corning”.



El cambio de nombre corporativo más sencillo en la historia fué el de la Standard Oil of New Jersey, que aportó el nombre "Exxon". En este cambio, hubo tres factores cruciales: 1) El tamaño de la compañía. Ahora Exxon es la cuarta compañía mas grande de Estados Unidos y, gracias a su fusión con Móbil tal vez sea la segunda mas grande. Cuando uno tiene una compañía grande y le cambia el nombre obtiene mucha atención de los medios de comunicación; en otras palabras los medios hacen el trabajo por usted. 2) La similitud de los nombres entre Esso y Exxon. El cliente prospecto unió a los dos nombres en la mente. 3) La visibilidad del nuevo nombre de Exxon en las calles. Los cientos de gasolineras que cambiaron de nombre de un día para otro dejaron una huella indeleble en la mente de los compradores de gasolina.

quisiera comprar fibra de vidrio, todo lo que debería recordar es Fiberglas. Esto haría que la atención se centrara en el principal objetivo de la compañía: la fibra de vidrio, que dejaría de ser un nombre genérico y se convertiría en el de una marca.

¿Qué debe hacer si su nombre es Hubert, Elmer, Godrich y Owens-Corning Fiberglas? Cambiarlo. No obstante, el cambio de nombre es, apesar de lo lógico que suena, poco frecuente. La mayor parte de las compañías están convencidas que su nombre tiene muchos beneficios. Al respecto afirman: "Nuestros clientes y empleados nunca aceptarían un nuevo nombre".

¿Qué puede decir de Olin, Mobil, Uniroyal y Xerox?, ¿qué hay de Exxon Corporation? Hace apenas unos años, Exxon cambió de nombre por...

¿Recuerda el lector cuál era el antiguo nombre de Exxon? ¿No?, pues era ni Esso ni Humble Oil ni Enjay, aunque la compañía se valía de esos nombres en sus operaciones de marketing.

El antiguo nombre de Exxon Corporation era Standard Oil of New Jersey. Es asombroso lo que algunos años y unos cuantos dólares pueden hacer.

Sólo hay una cuestión negativa en un mal nombre. Cuando el nombre es malo, las cosas suelen ponerse peor, mientras que cuando el nombre es bueno, las cosas tienden a mejorar.

La confusión de Continental

¿Sabe usted cuál es la diferencia entre una compañía de 3.9 mil millones de dólares, llamada Continental Group, Inc., y una de 3.1 mil millones, denominada Continental Corporation? Muy

saben hasta que averiguan que Continental Group el fabricante de latas más grande del mundo y Continental Corporation la compañía aseguradora más importante.

“Claro, Continental Can (lata) y Continental Insource (seguros). Ahora sé a que compañías se refieren.”

¿Por qué una empresa descartaría el uso de can e insurace y buscaría el anonimato que le da el empleo de group (grupo) y corporation (corporación)? La respuesta obvia es que ambas compañías venden algo más que latas y seguros.

Apesar de lo anterior, ¿es posible forjarse una identidad con un nombre que no dice nada? Es poco probable, sobre todo cuando se considera que existen otras compañías que responden al nombre “continental”. Sólo pensemos en Continental Airlines, Continental Oil, Continental Telephone, y Continental Grain, por no mencionar a Continental Illinois Group. (Todas ellas por cierto, son empresas de mil millones de dólares.)

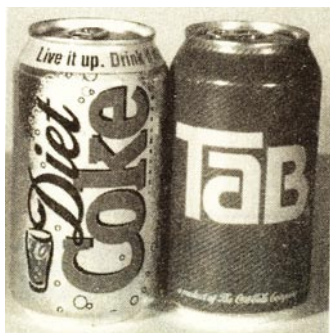
¿Qué pasará cuando un ejecutivo le diga a su secretaria: “Comuníqueme a Continental”? El problema no radica en haberle puesto grupo o corporación al nombre de esas dos empresas, si no continental: sólo en Manhattan hay una lista de 235 números en el directorio telefónico que comienzan con esa palabra.

Tanto Continental Group como Continental Corporation dejaron de ser compañías independientes. La primera volvió a utilizar el nombre Continental Can y ahora forma parte de una empresa que elabora productos lácteos y empaques: Suiza Foods. Nunca aprenden. Hace poco Continental Grain cambió su nombre por el de ContiGroup Companies.

Un nombre demasiado apropiado

En ocasiones, un nombre puede ser demasiado apropiado, descriptivo o alusivo, sobre todo cuando es un producto que se consume públicamente.

Veamos qué ocurre en la batalla contra la gordura: Metrecol de Mead Johnson verus Slender de Carnation.



El lanzamiento de Diet Coke al mercado quizás sea uno de los errores de marketing más grandes jamás cometidos. Coca-Cola Company no necesitaba una nueva bebida de cola dietética, pues ya tenía la marca de coca dietética líder. Tab revasaba en 32 por ciento en ventas a Diet Pepsi. Al quitar el Nutra Sweet de Tab y ponerlo solo en Diet Coke, hicieron desaparecer la marca Tab; hoy en día Diet Coke tiene ventas fijas o en descenso.

Pese a que Metrecal tenía la ventaja de haber sido el primero en aparecer en el mercado, la victoria de marketing fue para Slender.

La elección del nombre Slender (delgado), que indica la ventaja que se obtiene al utilizar el producto, fue mucho más eficaz que Metrecal, una palabra ideada por una computadora IBM.

Empero, cuando los productos dietéticos se consumen en público, uno debe ser cuidadoso. Las bebidas sin calorías nunca tuvieron gran éxito. ¿Quién se sienta en un restaurante y pide una bebida de cola sin calorías? Es muy fácil imaginar lo que pensaría la persona sentada en la mesa de al lado: ¿Qué sujeto tan antipático?.

Es mucho más confortable pedir una Tab.

“Con el consabido vaso de Tab en su sitio -decía hace poco el New York Times-, el presidente de la Universidad de New York se sentó a la mesa en un almuerzo de negocios.” A sabiendas de que la prensa estaría ahí, ¿habría pedido el una Diet-Ride-Cola?

Cuando Lyndon Johnson fue presidente, tenía un botón especial en su sistema de intercomunicación para pedir una fresca, y no le preocupaba que todos lo supieran.

Los nombres para determinar productos bajos en calorías y con bajo costo deben elegirse en forma cuidadosa para sugerir sus ventajas sin exagerar. Si éstas se vuelven demasiado obvios alejarán al cliente prospecto.



La trampa de la falta de nombre

“Voy a LA -diría un ejecutivo corporativo- y luego tengo que viajar a Nueva York.” ¿Por qué a la ciudad de los Ángeles suele decirse LA, pero a Nueva York pocas veces se le dice NY?

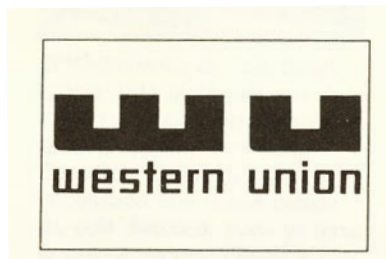
“Trabajé para GE por un par de años y después me fui a Western Union.” ¿Por qué a la compañía General Electric, pero a Western Union muy pocas cosas veces se les dice WU? General Motors suele ser GM y American Motors AM, pero Ford Motor casi nunca es FM.

La taquigrafía fonética.

El principio que impera aquí es el de la taquigrafía fonética.

Ra-di-o Cor-po-ra-ti-on of A-me-ri-ca tiene 12 sílabas, por lo que la mayoría de la gente utiliza G-E, que sólo posee dos.

A Ge-ne-ral Mo-tors suele conocerse como GM y A-me-ri-can Mo-tors como AM, pero nunca se alude a Ford Mo-tor de este modo, si no que la simple sílaba de Ford lo dice todo.



Una excepción al uso de las siglas WU, en lugar de Western Union, tuvo lugar dentro de esta corporación. Por alguna razón, la gente que labora para ellas piensa que esta de moda utilizar siglas en lugar de nombres. Así, cerca de los bebederos de Western Union, puede escucharse no solo WU, si no también WUCO, que se pronuncia como “Woo-Coo”, por Western Union Company. (Teníamos que saberlo, pes trabajamos para la compañía durante mas de 10 años.) Traducir la conversación de quienes estan dentro de la compañía a un lenguaje que puedan comprender quienes no están en ella es una de las funciones de las agencias publicitarias y de relaciones públicas.

Sin embargo, cuando no hay ventaja fonética, la mayoría prefiere no utilizar las siglas. Nueva York y NY tienen dos sílabas en inglés; por ello, aunque las siglas NY casi siempre se escriben, muy pocas veces se pronuncian.

Los An-ge-les tiene cuatro sílabas, por tanto, LA se usa con más frecuencia. Adviértase que San Fran-cis-co, una palabra cuatr sílaba, casi nunca se abrevia como “SF”. ¿Por qué? Debido a que hay una palabra bisílaba perfectamente adecuada (Frisco) que se utiliza para abreviar San Francisco. Por lo mismo, la gente dice “Jersey”, en lugar de “NJ, para referirse a Neva Jersey.

Cuando puede escogerse entre una palabra o un conjunto de siglas, que tienen la misma longitud fonética, la gente utilizará invariablemente la palabra, no las siglas.

A veces la longitud fonética es engañosa. Las siglas WU parecen mucho más cortas que el nombre Western Union, pero en inglés tienen la misma longitud fonética: Do-ble-U U y Wes-tern Uni-on. (Con excepción de la W, en inglés las demás letras tienen una sola sílaba.)

Si bien los clientes se refieren a las compañías en forma fonética, las empresas a las que aluden se perciben así mismas de manera distinta. Las compañías están orientadas a lo visual. Les preocupa sobremanera que el nombre se vea bien, y no consideran como suena.

La taquigrafía visual

La gente de negocios también cae en la misma trampa. En lo primero que se debe pensar es en el nombre de pila. Cuando el joven Edmund Gerald Brown comenzó a ascender pro el escalafón ejecutivo en General Manufacturing Corporation, de inmediato se convitió en E.G. Brown en las cartas y memorandos

internos de GMC.

Sin embargo, para que usted sea reconocido, tiene que evitar las iniciales; algo que saben muy bien la mayoría de los políticos. Por esta razón, el gobernador Edmund General Brown se anuncia como Jerry Brown, no como E.G. Brown; por su parte, E.M. Kennedy y J.E. Carter se presentaban como Ted Kennedy y Jimmy Carter, respectivamente.

¿Qué decir de FDR y JFK? Lo irónico de la situación es que, una vez que usted llega a la cima, y es reconocido, las siglas pueden utilizarse sin ambigüedad. Así, Franklin Delano Roosevelt y John Fitzgerald Kennedy pudieron utilizar sus iniciales sólo después de que se volvieron famosos.

El siguiente paso es el nombre de la compañía. Lo que comienza en taquigrafía visual para ahorrar papel y tiempo de mecanografía termina como una abreviatura exitosa, por ejemplo: IBM, AT&T, ITT, P&G, 3M.

A veces, parece que figurar entre las 500 empresas de la revista Fortune depende de contar con unas siglas que se reconozcan con facilidad, esto es, el apelativo que le dice al mundo que uno ha alcanzado el éxito.

En la actualidad tenemos nombres como RCA, LTV, TRW, CPC, CBS, NCR, PPG, FMC, IC Industries, NL Industries, SCM, U.S. Industries, AMF, GAF, MCA, ACF, AMP, CF Industries, GATX, UV Industries, A-T-O, MAPCO, NVF, VF, DPF, EG&G y aunque usted no lo crea, MBPXL. Éstas no son compañías pequeñas, si no que todas aparecen en la lista de las 500 empresas industriales de Fortune más grandes del mundo. La compañía más pequeña de la lista EG&G, tuvo ventas por 375 millones de dólares en fechas recientes y cuenta con 13 900 empleados.



Las cosas siempre van de mal en peor. Cuando escribimos esto en 1980, había 27 compañías sin nombre en la lista de las 500 empresas que figuran en la revista Fortune, pero hoy, hay 44 en esta lista: AMP, AON, AT&T, BB&T, BJ's, Wholesale Club, CBS, CHS, Electronics, CMS Energy, CNF Transportation, CSX, CVS, DTE, EMC, FDX, FMC, FPL, GPU, GTE, IBP, IMC Global, ITT Industries, KN, LG&E Energy, LTV, Holding, TIAA-CREF, TJX, TRW, UAL, US Bancorp, U.S. Foodservice, USG, U.S. Industries, U.S. Office Products, USX, VF. (Sin duda es digna de admiración una empresa que tiene audacia de llamarse TIAA-CREF. Resulta difícil imaginar cómo TIAA-CREF podría convertirse en una palabra conocida.)

Éstas son las 44 compañías “con nombre” en la lista actual de las 500 empresas que figuran en la revista Fortune y que aparecen después de las coompañías “con siglas”¿No le resulta más conocidas estas compañías?

Ace Hardware
Allied Signa
Altel
American Express
American Standard
Avery Dennison
Baltimore Gas & Electric
Bankamerica
Barnes & Noble
Campbell Soup
Central South West
Consolidated Natural Gas
Consolidate Store
Dana
Federated Department Store
Gannet
Gateway
Harcourt General
Inacom
Kellogg
Kroger
Lear
Lehman Brothers
Masco
Merril Lynch
Navistar International
Northeast Utilities
Owens-Illinois
Paccar
Phelps Dodge
Phillips Petroleum
Republic Industries
Sfecco
Safeway
Sempra Energy
Shaw Industries
Sherwin-Williams
Tenet Helathcare
3Com
Transamerica
Tricon Global Restaurants
United Parcel Service
W.W. Grainger
Williams

110 La trampa de la falta de nombre

Si escoge usted la compañía más pequeña que le sigue a cualquier compañía que se designa con siglas en la lista de las 500 empresas de Fortune, encontrará las siguientes: Rockwell International, Monsato, National Steel, Raytheon, Owens-Illinois, United Brands, American Cyanamid, Reynolds Metals, H. J. Heinz, Interco, Hewlett-Packard, Carrier, Marmon, Polaroid, Diamond International, Blue Bell, Sperry & Hutchinson, Witco Chemical, Spencer Foods, Pabst Brewing, Cabot, Hart Schaffner & Marx, Cutler-Hammer, Gardner-Denver, Questor, Arvin Industries y Varian Associates.

¿Qué lista de compañías es más conocida? Sin duda, la de las que tienen nombres.

Algunas de las compañías con siglas, como RCA y CBS, son muy conocidas, pero ya lo eran antes de que descartaran su nombre en favor de las siglas (lo mismo ocurrió con FDR y JFK).

¿Qué compañías tienen mayores probabilidades de crecer más rápido?. De nuevo, las que tienen nombre. Para comprobar esto, hicimos una encuesta sobre las compañías con “nombre” y las empresas con “siglas” recurriendo a una lista de suscriptores de Business Week. Los resultados demuestran el valor de los nombres. El conocimiento correspondiente al grupo de compañías con “nombre fue de 68 por ciento, esto es, 19 puntos porcentuales más.

¿Qué impulsa a las grandes compañías a cometer un suicidio corporativo? En primer lugar, los altos ejecutivos han visto durante tanto tiempo las siglas de la compañía en los memorandos internos que, sin dudar lo, dan por sentado que todos saben el significado de MBPXL. En segundo lugar, interpretan mal las razones del éxito de compañías como IBM y GE.

No hay atajos para alcanzar el éxito

Para que una compañía utilice con éxito sus siglas, antes debe ser muy conocida. Por lo visto, pronunciar las siglas “GE” activan en el cerebro las palabras “General Electric”.

Inevitablemente, las personas deben conocer el nombre antes de responder a las siglas. La Federal Bureau of Investigation (Oficina Federal de Investigaciones) y el Internal Revenue Service (Ministerio de Hacienda) son organismos muy conocidos, por lo que la gente en Estados Unidos entiende de inmediato el significado de las siglas FBI e IRS.

Sin embargo, las siglas HUD no se reconocen con tanta rapidez. ¿Por qué? Porque la mayoría de la gente desconoce que se trata del Department of Housing and Urban Development (Departamento de Vivienda y Desarrollo Urbano) de Estados Unidos. Si esta dependencia quiere, por tanto, que sus siglas se conozcan mejor, debe primero promover su nombre completo: no le ayudará mucho tomar el atajo de utilizar sin más las siglas HUD.

Un caso parecido es el de General Aniline & Film, una compañía que pocos saben que existe. Cuando cambió su nombre por las siglas GAF, se aseguró que nunca llegaría a ser muy conocida. Ahora que GAF ha modificado legalmente su razón social por siglas, puede suponerse que no hay forma de exponer al cliente prospecto al nombre original.

Aunque parece que la sopa de letras está en el menú de muchas compañías actuales, éstas no logran planear cuidadosamente el proceso de posicionarse en la mente. Por lo visto, son víctimas de una moda pasajera y no cabe duda de que la moda es la “siglitis”. Veamos lo que ocurrió con RCA. Todos saben que RCA son las siglas de Radio Corporation of America, de modo que la compañía pudo utilizar sus siglas



Cuando uno ve letras como GE, la mente piensa de inmediato en “General Electric”. Trate de pensar en un conjunto de siglas o iniciales que recuerde (JFK, FDR, IBM, etcétera) y vea si también puede acordarse de su significado. Por lo general, si recuerda el conjunto de siglas, también se acordará del nombre. No es posible hacer famosa una serie de siglas si antes no se ha hecho famoso el nombre.



RCA como compañía, por supuesto, ya no está entre nosotros. Fue adquirida por General Electric. Aun cuando las siglas de su empresa signifiquen algo para la gente en el corto plazo -como sucedió con las siglas de RCA-, a la larga terminarán por debilitarla. Nosotros aseguramos que muchas de las compañías sin nombre que hemos mencionado desaparecen gradualmente cuando las comprenden sus competidores más fuertes. No hay que equivocarse: las siglas debilitan las marcas o los nombres de las compañías

para activar las palabras “Radio Corporation of America” en lo más profundo de la mente.

Sin embargo, ahora que RCA es legalmente RCA, ¿qué sucederá? Nada, por lo menos no en la próxima década. Las palabras ya están arraigadas en la mente de millones de personas, y se encontrarán ahí por tiempo indefinido. Pero ¿qué podemos decir de la siguiente generación de clientes prospecto?, ¿qué pensarán cuando vean las extrañas siglas de RCA? ¿Romano, Católico y Apostólico?.

El posicionamiento es como el juego de la vida: una propuesta a largo plazo. Las decisiones en materia de denominación que se toman hoy acaso no fructifiquen sino hasta dentro de muchísimos años.

La mente funciona de oído

La principal causa de error cuando se elige un nombre se da porque los ejecutivos viven en un mar de papeles: cartas, memorandos o informes. Por nadar en el océano de Xerox, suele olvidarse que la mente funciona de manera auditiva. Para pronunciar una palabra antes hay que traducir las letras en sonidos: a esto se debe que la gente mueva los labios cuando aprenden a leer.

Cuando usted era niño, primero aprendió a hablar después a leer, y lo hizo en forma lenta y laboriosa, pronunciando las palabras, pronunciando las palabras en voz alta para obligar a su mente que asociara la palabra escrita con el sonido auditivo almacenado en su cerebro.

En contraste, aprender a hablar exige mucho menos esfuerzo que aprender a leer. Almacenamos sonidos directamente y luego los pronunciamos en diferentes combinaciones conforme mejora nuestra agilidad mental.

Mientras se crece, aprendamos a trasladar las palabras escritas en el lenguaje auditivo requerido por el cerebro tan rápidamente que no nos damos cuenta del proceso de traslación que se lleva a cabo.

Sin embargo, suele leerse en el periódico que 80 por ciento del aprendizaje tiene lugar mediante los ojos. Si bien, así sucede, leer sólo es una parte del proceso de aprendizaje ocurre por medio de fuentes visuales que no presuponen en absoluto una lectura convencional, como la que se da cuando uno se entera del estado emocional de otra persona al “leer” su lenguaje corporal.

Cuando se lee, no se comprenden las palabras si no hasta que el traductor visual/verbal del cerebro descifra el sentido auditivo de lo visto. Algo similar ocurre con los músicos, quienes aprenden a leer música y a escuchar el sonido dentro de su cabeza, como si alguien en ella tocara con un instrumento la melodía que ven.

Tratemos de memorizar un poema sin leerlo en voz alta. Es mucho más fácil memorizar el material escrito cuando lo reforzamos con el elemento auditivo; así funciona el cerebro.

Por esa razón, no sólo los nombres si no también los encabezados, las consignas y los lemas publicitarios deben examinarse en términos de sus cualidades auditivas, aunque usted tenga pensado utilizarlos solamente en material impreso.

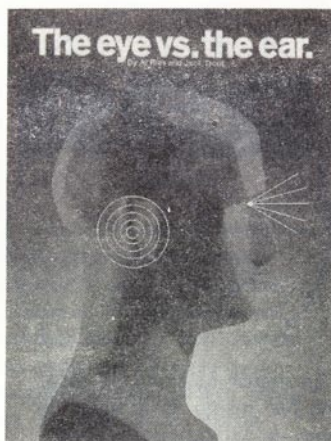
¿Pensó usted que Hubert y Elmer eran nombres malos? De ser así, debe haber trasladado las palabras impresas en sus equivalentes auditivos, pues Hubert y Elmer no se ven mal, pero si se oyen mal.

En cierta forma, es una lástima que los medios escritos (periódicos, revistas y anuncios externos) aventajen a la radio, pues esta es en realidad el medio más simple de comunicación, a diferencia de los medios impresos, que tienen mayor nivel de abstracción.



“La mente funciona de oído, no por medio de la vista” es uno de los conceptos más útiles que se exponen en este libro. Antes de registrar mentalmente una imagen, usted tiene que expresarla con palabras. Cada programa de posicionamiento exitoso que hemos estudiado se ha orientado hacia lo verbal, no hacia lo visual. (Por ejemplo, piense en pequeño, Avis es la número dos, etcétera.) Esto no significa que las imágenes o ilustraciones no se utilicen, si no que el propósito de lo visual es llevar las ideas verbales a la mente.

Por otra parte, muchas agencias de publicidad siguen reverenciando lo visual. Les encanta crear imágenes excéntricas que sólo generan ruido visual.



Procedimos a desarrollar estas ideas en una presentación titulada “El ojo contra el oído”, para Radio Advertising Bureau. La radio es en realidad el principal medio de comunicación, y la “comunicación verbal” el vehículo más importante para transmitir un mensaje. Por ello, resulta irónico que casi todo el ramo de la publicidad actual esté orientado hacia lo visual. “Una imagen vale más que mil palabras” es el lema principal en la avenida Madison por esta razón Coca-Cola utiliza osos polares, Budweiser lagartijas y Energizer un conejito de peluche).

Los mensajes impresos “sonarían mejor” si primero no fueran diseñados para la radio. Sin embargo, solemos hacer lo contrario; primero trabajamos en impresiones y luego en los demás medios (televisión y radio, en ese orden).

Obsolescencia de los nombres

Otra de las razones por las que las compañías cambian de nombre por siglas es el desuso del nombre. RCA no vende únicamente aparatos de radio.

¿Qué ocurrió con la United Shoe Machinery? Esta empresa se había convertido en un conglomerado; además, el mercado estadounidense de maquinaria para calzado se evaporaba a medida que las importaciones incrementaban su participación en el mismo. ¿Qué hizo la empresa? Tomó el camino fácil: United Shoe Machinery cambió su nombre por el de USM Corporation y desde entonces vive en el anonimato.

Smith-Corona-Marchant es otra compañía que perdió su identidad corporativa como resultado de las fusiones; por ello decidió abreviar su nombre a SCM Corporation.

Cabe suponer que SCM y USM hicieron el cambio para escapar a la identidad obsoleta del pasado, pero les sucedió exactamente lo contrario. La mente no recuerda el significado de USM sin sacar del subconcierto a United Shoe Machinery.

Por lo menos RCA, USM y SCM optaron por la taquigrafía fonética, pues sin ella las dificultades habrían sido mayores. Cuando Corn Products Company cambió su nombre por el de CPC International, descubrió que el nombre de CPC tenía poca aceptación. En inglés las siglas CPC no son fonéticamente más breves que Corn Products; “CPS” y “Corn Products” tienen tres sílabas, por lo que

las siglas CPC no se usaron mucho si no hasta que se realizó el cambio de nombre. Pregunte a cualquier persona del ramo si esta familiarizada con el nombre CPC International, y vea si no le contestan: “¡Ah!, ¿te refieres a Corn Products Company?”

En una sociedad como la estadounidense, a la que le agradan mucho las siglas, la primera pregunta que casi siempre llega a la mente es: “¿Qué significan esas siglas?”

La mente ve las letras AT&T y dice: “¡Ah!, American Telephone & Telegraph”.

Pero, ¿qué contesta la mente cuando ve las siglas TRW? Tal vez muchos recuerden a Thompson Ramo Wooldridge Corporation; de hecho, TRW es una compañía de tres mil millones de dolares a la que la prensa le dedica mucho espacio y que paga bastante publicidad. Sin embargo, ¿no rendirían más esos dólares invertidos en publicidad si TRW tuviera un verdadero nombre en lugar de uno compuesto por siglas?

Algunas compañías intercalan en su nombre grupos de siglas, por ejemplo: ¿cómo recordar a la D-M-E Corporation, una subsidiaría de VSI Corporation?

No tratamos de insinuar que las compañías no deban cambiar el nombre, si no todo lo contrario: nada permanece igual durante mucho tiempo. Los tiempos cambian, los productos se vuelven obsoletos, los mercados vienen y van y las funciones a menudo son necesarias. Por tanto, hay momentos en las que empresas deben cambiar de nombre.

U.S. era una corporación global que comercializaba productos que no eran de hule. Eaton Yale & Towne fue el resultado de una fusión mediante la cual surgió una gran



Conforme pasan los años, el nombre de AT & T se debilita. La parte del nombre que significa “teléfono es adecuada, pero la que significa “telegráfo” es ahora obsoleta.



Cuando una compañía se vuelve exitosa puede comprar un jet Gulfstream V. por ejemplo, y ponerle su nombre. Pero, no se puede invertir el proceso y comprar primero el jet creyendo que éste le dará éxito a su marca. Si usted logra que su nombre se haga famoso, podrá utilizar sus siglas, pero no debe de hacer lo contrario.

compañía con el nombre complicado. A Socony- Mobil se le asignó un primer nombre que correspondía a las siglas de Standard Oil Company of New York.

Todos estos nombres se modificaron por razones de marketing bien fundadas. El enfoque tradicional de “dejar en el pasado” habría producido tres monstruosidades de marketing: USR Corporation, EY&T Company y SM Inc.

Sin embargo, el enfoque de “olvidar el pasado” creó tres nuevas identidades corporativas modernas: Uniroyal, Eaton y Mobil. El éxito de marketing de estos nombres habla por sí solo. Estas compañías exitosas se olvidaron del pasado y se posicionaron de cara al futuro.

La confusión entre causa y efecto

Pese a los inconvenientes, a las compañías les atraen las siglas como la luz de una vela a los insectos. Parece que el éxito de IBM se toma como prueba de que las siglas son eficaces. Al hacerlo se comete la clásica confusión entre la causa y el efecto.

International Business Machines se volvió tan rica y famosa (la causa) que todos sabían que compañía se refería uno cuando utilizaba sus siglas. (el efecto).

Cuando usted trata de invertir el procedimiento las cosas no funcionan, pues no puede emplear las siglas de una compañía que sólo tiene éxito limitado (la causa) y luego esperar que se vuelva rica y famosa (el efecto.) Es como tratar de hacerse rico y famoso comprando primero limusinas y aviones corporativos. Antes usted tiene que volverse exitoso para contar con el dinero suficiente y conseguir así tales beneficios adicionales.

En ciertos aspectos, la prisa por adoptar las siglas simboliza el deseo de ser aceptado, aun a costa de que no

se dé una buena comunicación. Pese a toda la publicidad, muchas mujeres creen que ERA es un detergente líquido, no la Equal Right Amendment estadounidense (esto es “La enmienda sobre igualdad de Derechos”).

Ahora, veámos que tanto contrastan las estrategias relativas al nombre de dos diferentes aerolíneas.

Por un lado, Pan A-me-ri-can Air-lines (siete sílabas) tiene un nombre fonéticamente largo; por ello la compañía lo abrevió y lo dejó en dos sílabas: Pam Am. Este nombre es una mejor opción y mucho más fácil de recordar que el formado por las siglas PAA.

Por otro lado, Trans World Air-lines (cuatro sílabas) en realidad es fonéticamente mas breve que las siglas te-doble-u-a que utiliza. Pero, ¿acaso no es muy conocida TWA? Sí pero lo es gracias a los 30 millones de dólares que gasta en publicidad cada año.

Aunque TWA desembolsa más en publicidad que sus dos grandes competidores -American y United-, las encuestas demuestran que la aerolínea goza sólo de la mitad de las que disfrutaban otras empresas. Una de las razones es la ineficacia de las siglas TWA.

¿Qué nombre debería utilizar Trans World Airlines? Sin duda “Trans World”, que con solo dos sílabas conforma un nombre corto descriptivo.

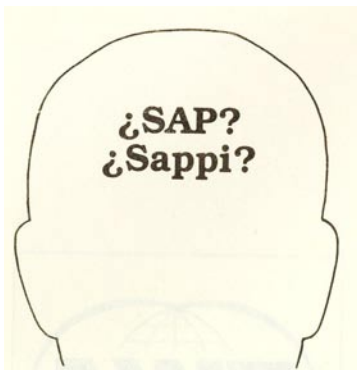
Acrónimos y directorios telefónicos.

Algunas compañías tienen suerte. Sus siglas, ya sea por diseño o por mera casualidad, forman acrónimos, por ejemplo Fiat (Federaton International de Automobiles de Torino) y Sabena (Société Anonyme Belge d’Exploitation de la Navigation Aérienne).

A menudo, las organizaciones escogen nombres que constituyen acrónimos con significado, por ejemplo: CARE



Desde que escribimos esto, TWA ha padecido muchísimo en el mercado. (En el año 2000, la aerolínea perdió 353 millones de dólares sobre ingresos de 3.3 mil millones de dólares). La serie de perdidas de esta empresa se remonta a 1988, cuando la aerolínea vió su última ganancia actual. En 1992 TWA declaró la quiebra. En general, construir una marca a partir de las siglas es como construir una casa sobre arena. “Espere un momento -suelen decir nuestros críticos-, la gente y los servicios son lo que en verdad cuenta, no el nombre.” ¿Por qué entonces los servicios malos siempre se dan en las aerolíneas con nombres malos?



SAP es otra compañía con siglas que tiene un acrónimo desafortunado. Claro, la empresa es actualmente exitosa por su software de planeación de recursos es un producto novedoso en el mundo actual de la alta tecnología. No obstante, el nombre mismo, a la larga, debilitará el desempeño de la compañía. Baan es otra empresa del mismo ramo con un problema similar. Sin embargo, ninguno de estos nombres es tan malo como Sappi, el productor más grande del mundo de papel satinado que no se extrae de la madera.

Estabamos equivocados. Como ya dijimos, los nombres que parecen sopas de letras se hallan vigentes.

(Committee for Aid an Rehabilitation in Europe) y ETS (Erhard Sensitivity Training).

Otras compañías no son afortunadas. Cuando General Aniline & Film cambió su nombre por GAF, olvidó desde luego que el acrónimo suena en inglés a “torpeza”. Debido a ello, las siglas GAF, son, en más de un sentido, una metida de pata.

Otro de los aspectos que la gente suele olvidar cuando escoge un nombre es la forma en que se le habrá de encontrar en el directorio telefónico. Como uno contadas veces busca su propio nombre en la guía telefónica, tal vez no se percate de lo difícil que podría resultarle a los demás localizarlo. Por ejemplo, analicemos lo que ocurre cuando se busca a la USM Corporation en el directorio telefónico: sólo en el directorio de la región de Manhattan hay un listado de siete páginas que comienza con las siglas “US”. Por ello, uno tendía que ser capaz de hallar USM en algún lugar entre US Lithograph y US Nature Products Corp.

Sin embargo, dicha corporación no se encuentra ahí. Ese listado de “US” son las siglas de “United States”, como ocurre con la “US” de US Litograph Inc. La “US” de USM no tiene significado. A decir verdad, la compañía telefónica, siguiendo las normas de ordenación alfabética, colocó todos los nombres compuestos por siglas al principio.

Grosso modo, éste resulta ser un lugar por demás deprimente. Ahora veamos una muestra de las R: RHA Productions, RH Cleaners, RH Cosmetics, RH Cosmetics Corp., R&H Costoum Upholstering, RH Garage, etcetera. Hay 27 páginas que comienzan con “RH”.

Por fortuna, son cada vez más las empresas que reconocen los peligros de caer en la trampa de la falta de nombre. Cabe esperar, pues, que encontremos cada vez menos compañías con nombres del tipo MBPXL.



La trampa de no esforzarse

Consideremos lo ocurrido con un producto llamado Alka-Seltzer Plus y tratemos de imaginar cómo pudo obtener su nombre.

Un grupo de muchachos, sentados alrededor de una mesa de conferencias, trata de dar nombre a un nuevo remedio contra el resfriado, que se ideó para competir contra Dristan y Contact.

“Lo tengo -dice Harry-. Llamémosle Alka-Seltzer Plus. Así podremos aprovechar los 20 millones de dólares anuales que gastamos en el nombre Alka-Seltzer.”

“Bien pensado, Harry”, fue la respuesta a otra idea que ahorra costos, como suele suceder con la mayoría de las ideas que ayudan a economizar dinero. Sin embargo -¿quién iba a decirlo?-, el nuevo producto, en lugar de apoderarse del mercado de Dristany Contact, se volvió contra Alka-Seltzer y se apropió de su mercado.

A menudo los fabricantes de Alka-Seltzer Plus rediseñan el envase; por ello el nombre “Alka-Seltzer” se ha ido volviendo cada día más pequeño y el “Plus” más grande.

Un mejor nombre para el producto habría sido Bromo-Seltzer Plus. De esta manera podrían haber dejado fuera del negocio a la competencia.



Los clientes se confunden con facilidad. La reacción inicial ante Alka-Seltzer Plus no fue considerar este producto como un nuevo remedio para el resfriado, sino como una fórmula mejorada del tradicional Alka-Seltzer. Además, la compañía hizo que el plus figurara con letras más grandes en el nombre. Los ejecutivos de la compañía debieron ponerle a la marca un nombre completamente nuevo.



Lo que ocurrió con las fotocopiadoras de papel común fue una repetición de lo que pasó con las mainframes (computadoras centrales). Después de que Xerox fue la primera en llegar a la mente y establecerse a la cabeza en el rubro de las fotocopiadoras, un grupo de grandes compañías entró al ramo IBM, Kodak, 3M, Pitney-Bowes y Addressograph-Multigraph. Ninguna de estas empresas alcanzó el éxito por la misma razón que solo unas cuantas pequeñas compañías salieron airoso en el ramo de las mainframes. Sus nombres evocan la posición equivocada en la mente: IBM significa mainframe, Kodak hace alusión a la película fotográfica, 3M quiere decir cinta, Pitney-Bowes denota franqueo y Addressograph-Multigraph solía significar impresoras. ¿Para que inventar un nuevo nombre cuando puede aprovecharse el que se tiene en la actualidad? Por que de esa manera usted establece una nueva posición en la mente del cliente

La conglomeración de la corporación

En la Era del producto, la vida era más simple. Cada compañía se especializaba en una sola línea de productos y su nombre lo decía todo: Standard Oil, Singer, U.S. Steel New York Central y Metro Goldwyn-Mayer.

Sin embargo, el desarrollo tecnológico creó oportunidades y, así, las compañías empezaron a diversificarse hacia nuevos campos. De este modo, inician los conglomerados, esto es, las compañías que no se especializan en nada. El conglomerado, ya sea por desarrollo o adquisición, está preparado para incursionar en cualquier campo en donde pueda sacar dinero. Un ejemplo de ello es General Electric, que hace de todo: desde motores para aviones, pasando por centrales nucleares, hasta plásticos. Otro caso es RCA, que se encuentra en las comunicaciones satelitales, los semiconductores electrónicos y la renta de autos.

Aunque muchos desdeñan los conglomerados, pues creen que las compañías deben “ser fieles a lo que saben hacer bien”, los conglomerados han creado las condiciones para mantener una competencia activa en el mercado. Si no fuera por ellos, Estados Unidos sería un país de semi monopolios. Por ejemplo, consideremos las fotocopiadoras de oficina. Xerox, la precursora en el ramo de las fotocopiadoras de papel común, ahora enfrenta la competencia de un fabricante de computadoras (IBM), de una compañía de productos fotográficos (Kodak), de una empresa minera (3M), de una de franqueo (Pitney-Bowes) y de una empresa encargada de crear listas de direcciones postales para entrega de propaganda (Addressograph-Multigraph).

Aunque los conglomerados crezcan por adquisición (RCA compró Hertz e IIT hizo lo propio con Avis), proporcionan el dinero necesario para mantener el crecimiento y la competencia. De lo contrario, cuando los fundadores

originales se jubilen o mueran, la cantidad de impuestos a pagar podría debilitar demasiado a la compañía como para defender su territorio.

El ciclo vital típico de una corporación inicia a partir de una idea que se le ocurre a un emprendedor. Si tiene éxito, podrá estar seguro de dos cosas (la muerte y los impuestos) que harán que la misma, esto es, la corporación, termine formando parte de un conglomerado.

Dos estrategias distintas

En virtud de que las compañías crecen debido a dos estrategias distintas (desarrollo interno o adquisición externa), también han evolucionado dos estrategias de “denominación” diferentes. Así es como los egos corporativos estipulan las estrategias.

Cuando una compañía desarrolla un producto en forma interna, suele ponerle el nombre del consorcio, por ejemplo: computadoras General Electric. En cambio, cuando lo desarrolla por adquisición externa, mantiene por lo común el nombre que tenía, por ejemplo: RCA conservó el nombre Hertz e ITI hizo lo mismo con Avis. Sin embargo, no siempre sucede así.

Cuando en Sperry Rand desarrollaron en forma interna una línea de computadoras, la llamaron Univac. Cuando Xerox ingresó al negocio de las computadoras por adquisición externa, cambió el nombre de Scientific Data Systems por el de Xerox Data Systems.

Dejando a un lado los egos corporativos, ¿cuándo debe utilizar una compañía su nombre y cuándo debe elegir uno nuevo? (En realidad, no es tan fácil hacer a un lado los egos. Trate de decirle a General Electric que no coloque su nombre en un nuevo producto y comenzará a apreciar qué grave es el problema de los egos corporativos.)

PrincewaterhouseCoopers es nuestro nombre egocéntrico favorito. Nadie queda mal.



Aún en la actualidad, Hertz y Avis siguen siendo marcas poderosas debido a que tienen una posición específica en la mente de los clientes prospecto, en tanto que los conglomerados que las compraron (RCA e ITT) son marcas débiles. Cuando usted le asigna su nombre a todo, mina sus fortalezas en el largo plazo.

GENERAL ELECTRIC

¿Por qué General Electric es exitosa aunque parece quebrantar la mayoría de los principios de este libro? Tal vez ésta sea la pregunta que nos planteamos mas a menudo. En realidad, hay varias razones:

- 1) GE es una compañía de 108 años de antigüedad que entró en la mente cuando había muy poca competencia;
- 2) GE es la quinta compañía más grande de Estados Unidos, y acaso con frecuencia haga lo correcto;
- 3) GE sólo se interesa en los negocios en que puede ser la número uno o la dos;
- 4) en su mayoría, los competidores de GE también son conglomerados que tienen los mismos pasivos;
- 5) GE evita los negocios en los que la competencia podría ganarle el mercado (software, computadoras, telecomunicaciones, redes, teléfonos móviles, etcétera).

Observe además que GE no cambio el nombre de National Broadcasting Company (NBC) por el de GE Broadcasting Company (GBC). Cuando su compañía tenga 108 años de antigüedad, cuando sea la quinta más grande de Estados Unidos, cuando sus negocios ocupen la posición número uno o dos de su ramo y cuando la compañía que usted desea piense en el futuro, utilice la estrategia de General Electric.

122 La trampa de no esforzarse

Una de las razones por las que los principios de elección de nombre siguen siendo tan elusivos es el síndrome de Charles Lindbergh. Si es el primero en entrar en la mente, cualquier nombre funcionará. Si no es así y tampoco escoge un nombre apropiado, se está exponiendo al fracaso.

International Business Machines era un nombre pésimo para una línea de computadoras, pues “IBM” ocupaba la posición de máquinas de escribir en la mente del consumidor, pero qué importaba. IBM era la primera en el terreno de las computadoras, así que, sea como fuere, de cualquier modo, amasó muchísimos millones, y más millones, de dólares.

General Electric también era un mal nombre para una línea de computadoras; sin embargo, no fue la primera, por ello perdió millones de dólares.

Univac era un buen nombre para designar una línea de computadoras, aunque Sperry-Rand fuera en ese entonces muy conocida. A ello se debe que Univac le siga generando utilidades a Sperry-Rand. En cambio, General Electric desde hace mucho se alejó de este giro de los negocios.

Divide y vencerás

Comparemos las estrategias de Procter & Gamble con las de Colgate-Palmolive para ilustrar las ventajas de denominar los productos con nombres distintos al de la compañía.

Usted encontrará muchos nombres que hacen referencia a la empresa Colgate-Palmolive en su línea de productos: pasta dental Colgate, rastrillo Colgate, antiséptico oral Colgate 100, cepillos dentales Colgate y polvos dentífricos Colgate, así como el detergente líquido Palmolive, el

rastrillo Palmolive, la crema para rasurar Palmolive y el jabón Palmolive.

En la línea de productos de Procter & Gamble, uno no encontrará nombres que hagan referencia a la empresa. (Para los consumidores, Procter, el acero, es más conocido como Procter, el riesgo.) Procter & Gamble posiciona con todo cuidado cada uno de sus productos para que ocupen un espacio único en la mente. Por ejemplo: Tide “blanquea” la ropa, Cheer la hace “más blanca que el blanco” y Bold la vuelve “brillante”.

Con menos marcas (51 principales en comparación con las 65 de Colgate-Palmolive), Procter & Gamble hace el doble de transacciones y produce tres veces más ganancias que Colgate-Palmolive.

Si bien en la avenida Madison actualmente está de moda desdeñar la publicidad de Procter & Gamble, es interesante advertir que dicha empresa gana más dinero al año que las seis mil agencias de publicidad de Estados Unidos juntas.

Un producto nuevo necesita un nombre nuevo

Cuando surge un producto verdaderamente nuevo, casi siempre es un error ponerle un nombre conocido. La razón es obvia: un nombre conocido logró hacerse identificar porque significaba algo; en otras palabras, ya ocupaba una posición en la mente del cliente prospecto. Un nombre de verdad conocido se encuentra en el nivel más elevado de una escalera rigurosamente definida.

El producto nuevo -para ser exitoso- necesitará una escalera nueva. Para una escalera nueva, un nombre nuevo, tan simple como eso.

No obstante, son inmensas las presiones que acompañan a un nombre conocido. El dueño de una empresa importante afirma: “Un nombre conocido tiene

¿Qué podemos decir?

Procter & Gamble casi ha renunciado a separar marcas de productos distintos y se ha concentrado en la extensión de línea de productos. (Su esfuerzo más reciente ha sido ampliar la marca Oil of Olay a una línea genérica de cosméticos.) A últimas fechas, ¿ha actuado bien Procter & Gamble? Claro que no.



Este anuncio publicitario de la computadora Xerox pone de manifiesto el problema, pero no la solución. Al paso de los años, Xerox perdió varios miles de millones de dólares en su división de computadoras hasta que finalmente decidió concentrar sus esfuerzos de posicionamiento en “la empresa de documentos”. La compañía ha abandonado cualquier producto que no produzca copias.

una aceptación inherente. Nuestros clientes y posibles consumidores conocen nuestra compañía y, por lo mismo, hay más probabilidades de que acepten nuestro más reciente producto si lleva puesto el nombre de nuestra empresa”. La lógica de este argumento es convincente.

Con todo, la historia ha derruido esta ilusión. Xerox gastó casi mil millones de dólares en una compañía de computadoras rentable con un nombre perfecto: Scientific Data Systems. Entonces, ¿qué hizo Xerox? Desde luego, cambió el nombre de la empresa por el de Xerox Data Systems. ¿Por qué? Porque Xerox contaba con un nombre a todas luces mejor y más conocido; además, también tenía una mística de marketing. Como corporación cenicienta en el campo, Xerox no podía cometer un solo error.

La ley del sube y baja

Cuando uno analiza la mente del cliente prospecto, observa lo que anda mal: se trata de la ley del sube y baja. Un nombre no puede dar cuenta de dos productos diferentes, pues cuando uno sube, el otro baja.

El nombre Xerox alude a fotocopadoras, no a computadoras. (Si usted pide a su secretaria que saque una copia Xerox, seguramente se molestaría si le llevara un carrito de cinta magnética.) Hasta Xerox lo sabía.

“Qué curioso, no parece una máquina Xerox”, decía el encabezado de uno de sus anuncios de computadora. En otro anuncio se decía: “Esta máquina Xerox no puede hacer una copia”.

Usted sabía que cualquier máquina Xerox que no pudiera hacer una copia estaba destinada al fracaso. Era parecido a viajar gratis en el Titanic. Cuando la compañía abandonó sus operaciones en el negocio de las computadoras, dio por perdidos 84 millones de dólares adicionales.

¿Qué es Heinz? Solía significar pepinillos. Esta empresa era propietaria de la mejor posición en la industria de los pepinillos y logró la participación más grande del mercado. Entonces, la compañía hizo que Heinz significara catsup, algo que también resultó ser un gran acierto. Ahora Heinz es la marca número uno en la industria de la catsup. Pero, ¿qué ocurrió con el otro lado del sube y baja? Heinz perdió su liderazgo en la industria de los pepinillos ante Vlasic.

Para tener éxito, Xerox debió haber hecho que su nombre también significara computadoras. Pero, ¿tenía sentido hacerlo en una compañía a la que pertenece la mejor posición en la industria de las fotocopiadoras y que obtiene 90 por ciento de su volumen de ventas de esos productos?

Xerox es algo más que un nombre: es una posición. Como Kleenex, Hertz y Cadillac, Xerox representa una posición con un inmenso valor del largo plazo.

Es incómodo que alguien trate de arrebatarse a uno su posición, pero resulta trágico cuando es uno mismo quien lo hace.

El anonimato es un recurso

Una de las razones por las que las compañías siguen buscando aprovechar sus propias marcas es que subestiman el valor del anonimato.

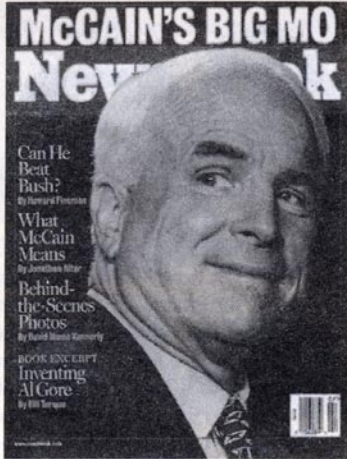
En la política, el marketing y la vida, el anonimato es un recurso que se ha desperdiciado con demasiada facilidad debido al exceso de publicidad.

“Uno no puede vencer a alguien con un don nadie”, decía el viejo proverbio político. Sin embargo, ahora es posible.

El ascenso acelerado del “don nadie” John McCain en medio de muchos hombres importantes es una prueba



Heinz es la compañía más grande con el mejor nombre, pero Vlasic vende más pepinillos que aquélla y Gerber rebasa en ventas de alimentos para bebé Heinz. Una compañía grande con una gran reputación no suele competir exitosamente con una compañía más pequeña que tiene una posición bien definida. El tamaño no tiene la menor importancia, pero el posicionamiento sí.



El ascenso acelerado del “don nadie” Jhon McCain es un ejemplo de las ventajas publicitarias del anonimato. Steve Forbes, por otro lado, se dio a conocer a partir de su campaña de 1986 y, por ello, recibió menos publicidad favorable en el año 2000. McCain perdió -según nosotros- por no planear ni depurar su posición en forma detenida. George Bush era “el conservador compasivo”, pero ¿quién era John McCain y qué simbolizaba? Ser todo para todos tampoco sirve en la política.

de que ahora en la política se actúa de un modo diferente. Las viejas máximas han dejado de ser válidas

Tal vez Richard Nixon sea el nombre mejor conocido en el ámbito de la política mundial, pero podía ser vencido por casi cualquier don nadie. Las derrotas de figuras políticas conocidas -como Bella Abzug y fford Case- son una prueba más de que, para ganar no basta con ser muy conocido, también se necesita una posición.

Es necesario tener una posición que no lo haga retroceder en el futuro a la esquina de los perdedores, como sucedió con la posición relacionada con la edad en el caso del entonces senador Case y la posición asociada con la brusquedad en el caso de la señora Abzug.

La publicidad es como alimentarse. Nada hace desaparecer más el hambre que una buena comida, y nada elimina el potencial publicitario de un producto o persona que un artículo en la portada de una revista de distribución nacional.

Los medios de comunicación buscan continuamente lo nuevo y diferente, esto es, rostros juveniles frescos. Al tratar con los medios de comunicación, debe mantener su anonimato hasta estar preparado para perderlo y cuando lo pierda, hágalo a lo grande, teniendo siempre en mente que el objetivo no es la publicidad o la comunicación en sí, sino que tanto la publicidad como la comunicación son tan sólo un recurso más para alcanzar una posición en la mente del consumidor.

Una compañía desconocida con un producto bien desconocido tiene mucho más que ganar de la publicidad que una empresa conocida con un producto establecido.

“En el futuro, todos tendrán sus 15 minutos de fama”, pronosticó una vez Andy Warhol. Cuando lleguen esos 15 minutos, saque el mejor partido de cada uno de ellos.



La trampa de la extensión de línea

Cuando se escriba la historia del marketing de la década pasada, la tendencia más sobresaliente será la extensión de línea, es decir, tomar el nombre de un producto establecido y utilizarlo en un producto nuevo (algo así como la trampa de aprovecharse del otro llevada hasta sus últimas consecuencias).

Jabón Dial. Desodorante Dial.

Salvavidas. Goma de mascar Salvavidas.

Pañuelos desechables Kleenex. Toallas Kleenex.

La extensión de línea recorrió la comunidad de la publicidad y del marketing -como Sherman lo hizo en Georgia-, por razones muy bien fundadas.

La lógica parece estar a favor de la extensión de línea, ya sea por razones económicas, por aceptación comercial, aprobación del consumidor, menores costos publicitarios, incremento de los ingresos o por imagen corporativa.



Una de las extensiones de línea más disparatadas de los últimos años fue la cerveza clara de Miller.

Enfoque de adentro hacia afuera

Como decíamos, la lógica parece estar a favor de la extensión de línea. La verdad, por desgracia, no es así. ¿Qué falla en la extensión de línea? Es el resultado neto de un pensamiento claro, práctico, de adentro hacia afuera que más o menos reza así:

“Hacemos el jabón Dial, el cual es un excelente producto que tiene la participación más grande del mercado de los jabones de barra. Cuando nuestros clientes vean el desodorante Dial, sabrán que proviene de los fabricantes del estupendo jabón Dial.”

“Además -y éste es el argumento decisivo- Dial es un jabón desodorante. Nuestros clientes esperan que fabriquemos un desodorante de gran calidad para las axilas.” Los clientes del jabón Dial comprarán, por tanto, desodorantes Dial.

Sin embargo, advierta cómo varían las razones cuando la extensión de línea está en la misma categoría. Bayer “inventó” la aspirina y la comercializó por muchos años como la principal marca de los analgésicos. Empero, la gente de Bayer no pudo ignorar los avances realizados por Tylenol merced a su enfoque “antiaspirina”.

Por tanto, Bayer lanzó al mercado un producto con acetaminofeno al que denominó “Analgésico sin aspirina Bayer”. Tal vez quienes habían estado comprando Tylenol y otros productos con acetaminofeno ahora cambiarían de nuevo a Bayer, el principal nombre de remedios contra el dolor de cabeza; pero tampoco funcionó esta estrategia.

Dial tiene una amplia participación en el mercado de los jabones y una exigua en el mercado de los desodorantes. Por su parte, Bayer sin aspirina, sólo tiene una minúscula participación -en verdad minúscula- en el mercado de los acetaminofenos.

El enfoque de afuera hacia adentro

Consideremos la extensión de línea desde el punto de vista del cliente prospecto y vayamos hacia atrás.

Tanto Dial como Bayer mantienen posiciones firmes en la mente del cliente prospecto. Con todo, ¿qué significa



Unos hombres (también podemos imaginar que son mujeres las que cometen este mismo error), sentadas alrededor de una mesa de conferencias en una sala de juntas, deciden nombrar a su nuevo producto de acetaminofén: “Bayer sin aspirina”. ¿Acaso esta marca le arrebatará el negocio a Tylenol? Lo más seguro es que no.

significa tener una posición en la mente? Sencillamente que el nombre de marca se convierte en un reemplazo o sustituto del nombre genérico, por ejemplo: “Tráigame una Coca”. “¿Dónde están las Bayer?” “Pásame el Dial.”

Cuanto más firme sea la posición, más a menudo ocurrirá la sustitución. Algunas marcas tienen posiciones tan sólidas que casi son genéricas. Por ejemplo, piense en Fiberglas, Formica, Jello, Kleenex, Band-Aid y Sanka. Los nombres de marca “genéricos” están, por decirlo así, al borde del precipicio, de modo que deben ser manejados con cuidado o, de lo contrario, el gobierno estadounidense (en Estados Unidos) los retirará del mercado.

Desde el punto de vista de la comunicación, el nombre de marca genérico es muy eficaz. Una palabra sirve mejor que dos. Cuando usted tiene un nombre de marca genérico, puede darse el lujo de ignorar la marca y promover la categoría.

“¿Lo mantiene despierto el café? Beba la marca Sanka.” (En este caso se puede apreciar la mano dura de los abogados. El lema funcionaría mejor sin la redundancia de la palabra “marca”.)

“Sirva a su familia, en lugar de pastel o tarta, la gelatina Jello baja en calorías.”

La extensión de línea, desde el punto de vista del cliente prospecto, funciona en contra de la posición de marca genérica. Confunde el enfoque bien definido de la marca en la mente. El cliente prospecto ya no puede decir “Bayer” si quiere una aspirina o “Dial” si desea un jabón.

En cierto sentido, la extensión de línea enseña al cliente prospecto que Bayer no es más que un nombre de marca; además, quita la ilusión de que Bayer es una fórmula superior de aspirina, o de que Dial es un jabón desodorante



Bayer no se dio por vencida. Después del fracaso de las marca Bayer sin aspirina, lanzó al mercado la línea Bayer Select: eran cinco productos analgésicos diferentes, ninguno de los cuales contenía aspirina en su fórmula, aunque ostentaba el nombre Bayer. La compañía gastó 110 millones de dólares en el lanzamiento de la línea Bayer Select, pero durante el primer año las ventas apenas alcanzaron los 25 millones de dólares.

en lugar de un nombre de marca para un jabón desodorante.

JCPenney contra DieHard

Lo que en realidad motiva a entrar en la mente no es el producto, sino el “nombre” del producto que el cliente prospecto utiliza como gancho para colgar los atributos. Si el nombre de la batería de un auto es DieHard y Sears le informa que durará 48 meses, usted tiene un gancho (DieHard) para colgar la idea de larga duración.

No obstante, si el nombre de la batería es JCPenney y el vendedor le dice que ésta nunca necesitará agua, el gancho es muy débil (JCPenney) para colgar esta característica (por no mencionar la confusión que hay entre el nombre de la compañía y el nombre del producto).

En un sentido físico, el nombre es como el filo de un cuchillo: abre la mente para que penetre el mensaje. Con el nombre correcto, el producto llena el espacio y se incrusta ahí adentro.

Entonces, ¿por qué JCPenney le pondría su nombre a su batería? Probablemente con otras palabras hubieran podido comunicar lo que querían decir, como ocurrió con DieHard. Es fácil ver por qué se hizo de este modo si se aplica el enfoque de adentro hacia afuera: “Somos la compañía JCPenney y gozamos de gran prestigio entre toda clase de compradores, incluida la gente que adquiere baterías. Por ello, le pondremos nuestro nombre al producto para que todos sepan al momento quién lo fabrica y que es un producto excepcionalmente bueno”.

A continuación era proporcionado el argumento decisivo: “Con el nombre JCPenney en la batería, el cliente prospecto sabrá en dónde comprarla”.



Sears era el minorista más grande del mundo cuando lanzó al mercado la batería DieHard. Dicha batería, desde luego, se convirtió en la batería para automóvil mejor vendida en Estados Unidos. Estamos seguros de que muchas veces en la compañía decían: “¿Por que no las llamamos baterías Sears?”.

“Estupenda idea, J. C.”, Y de este modo fue tomada otra brillante decisión, según la lógica del enfoque de adentro hacia afuera. Sin embargo, cuando se cambian posiciones, el nombre deja de tener sentido, sencillamente porque la mentalidad del cliente se organiza de manera diferente, esto es, piensa en términos de productos, no de compañías.

No debe sorprender que, en términos de preferencia de marca (la escalera de las baterías en la mente del cliente) DieHard se sitúe en el primer escalón y JCPenney esté por debajo.

¿Acaso JCPenney, como gran tienda minorista, no vende muchísimas baterías? Claro que sí, pero, como todos saben, numerosos productos con el nombre incorrecto se venden “a pesar de” en lugar de “a causa de”.

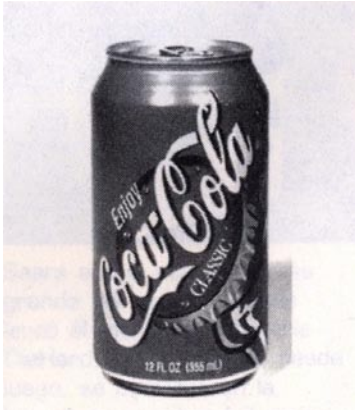
Por otra parte, ¿acaso no tiene el cliente prospecto dificultades para recordar que la batería DieHard sólo puede comprarse en Sears? Sí, resulta problemático para Sears y no todos los que quieren comprar una batería DieHard logran hacer la asociación; no obstante, es mejor establecer primero una posición en la mente del cliente prospecto y luego preocuparse de cómo establecer la asociación aludida.

En el posicionamiento, la distancia más corta entre dos puntos no es necesariamente la mejor estrategia; por la misma razón, el nombre más evidente no siempre es el mejor.

El enfoque de adentro hacia afuera es el obstáculo más grande para lograr el éxito, mientras que el de afuera hacia adentro es el enfoque que más ayuda.

Dos formas de considerar el nombre

El consumidor y el fabricante ven las cosas de manera completamente distinta.



Los expertos en marketing saben demasiado. Saben que el nombre en la lata, una bebida de cola hecha por Coca-Cola (y alguna vez también es el nombre del fabricante). Entonces, ¿por qué Coca-Cola no lanza al mercado una bebida lima-limón además de Sprite? Podría hacerlo, pero los clientes encontrarían este lanzamiento muy desconcertante. Para el bebedor de refresco de cola, Coca-Cola es lo que se halla en la lata. El nombre de marca exterior sólo informa al consumidor cómo se llama lo que hay en el interior. Eso es todo, Si Coca-Cola juega con estas percepciones, lo hará bajo su propio riesgo.

¿Creería usted que, según el personal en Atlanta Coca-Cola no es un refresco? No lo es, pues, para ellos Coca-Cola es una compañía, un nombre de marca, una institución y un magnífico lugar para trabajar.

En cambio, para el consumidor, Coca-Cola es una bebida dulce, oscura y con gas. Lo que hay en el vaso es una Coca, no una bebida de cola elaborada por una compañía llamada Coca-Cola.

Las pastillas en el frasco de aspirinas son Bayer y no aspirinas fabricadas por una compañía llamada Bayer. (El nombre de la empresa, en realidad, es Sterling Drug no Bayer. Sin aspirina, Bayer podía haberse llamado, por lógica, Sterling sin aspirina.)

La enorme fuerza de un nombre genérico de marca reside en la estrecha relación que puede tener con el producto. En la mente del consumidor, Bayer es aspirina y cualquier otra marca de aspirina se vuelve de inmediato un producto de “imitación de Bayer”.

En el famoso lema publicitario de Coca-Cola, conocido como “Lo auténtico”, se aprovecha la tendencia del cliente de colocar en un pedestal mental el primer producto y tratar a los productos de imitación, de algún modo, como inferiores al original.

Si Coca, Kleenex o Bayer no están disponibles o si las otras marcas no son lo suficientemente baratas, el cliente podría comprar otra cosa, pero Bayer aún tendría una posición firme en la mente. Sin embargo, advierta lo que ocurre cuando al mismo cliente se le pide que compre un producto denominado “Bayer sin aspirina”. Si Bayer es aspirina, ¿cómo es que también puede no serlo?

Bayer, aspirina de acción prolongada; Bayer, pastillas para quitar la congestión del resfriado; Bayer, analgésico sin aspirina. Cada extensión de la línea de Bayer debilita la posición de aspirina de la marca.

Como cabía esperar, sigue disminuyendo la participación total de Bayer en el mercado de los analgésicos.

¿Qué es Protein 21?

Quizá el ejemplo clásico de la trampa de la extensión de línea sea el caso del champú Protein 21.

En 1970, la compañía Mennen lanzó al mercado una combinación de champú y acondicionador llamada Protein 21, que se hizo con rapidez de una participación del 13 por ciento del mercado de los champús.

Luego, se dejó llevar por la trampa de la extensión de línea. En rápida sucesión, la compañía introdujo en el mercado el atomizador para el cabello Protein 21, en presentaciones regular y extra, con fragancia o sin ella, el acondicionador Protein 21 (con dos fórmulas) y el concentrado Protein 21. Mennen también sacó a la venta -para asegurarse de que usted no supiera qué ponerse en el cabello-, el champú para hombres Protein 29.

No es de extrañar que la participación de Protein 21 en el mercado de los champús haya caído del 13 al dos por ciento, además es casi un hecho que este descenso continuará. Con todo, por increíble que parezca, las extensiones de línea siguen ganando terreno en el área de los bienes empaquetados.

¿Qué es Scott?

Consideremos la posición que ocupa Scott en el rubro de los productos de papel. Esta compañía tiene la mejor tajada en un mercado de mil millones de dólares en el que se comercializan toallas, servilletas, papel higiénico, así como otros productos de consumo hechos con papel. Sin embargo, Scott era débil donde se creía fuerte.

Los nombres ScotTowels, ScotTissue, Scotties, Scotkins e incluso los pañales BabyScott minaron el fundamento de Scott. Cuantos más productos colgaban del nombre Scott, menos significado tenían para el consumidor común.



La manera más fácil de eliminar una marca es extender la línea. Protein 21 pudo ser una marca exitosa en la actualidad si Mennen no le hubiera puesto tal nombre a su atomizador y a los acondicionadores para el cabello Mennen.

Charmin	30 por ciento
Northern	14 por ciento
Scott	12 por ciento
Angel Soft	11 por ciento
Cottonelle	10 por ciento

Éstas son las participaciones de mercado actuales de papel higiénico. Scott, antes la marca principal, ahora ha descendido al tercer lugar; se trata de un problema más grande de lo que parece. Cuando uno pierde el liderazgo, pierde no solo algunos negocios, si no también su poder de distribución, su margen de utilidades y su reputación. El liderazgo en sí es la posición más poderosa del marketing.

Por ejemplo, echémosle un vistazo a lo que le sucedió a ScotTissue: ésta era la marca número uno en el mercado del papel higiénico. Después lo fueron Mr. Whipple y los pañuelos desechables de Procter & Gamble. Ahora ScotTissue es la segunda marca detrás de Charmin, y cabe esperar que el resto de la línea de Scott caiga con la misma facilidad.

En el caso de Scott, una gran participación de mercado no significó que estuviera posicionada. Resulta, por tanto, mejor y mucho más importante tener una participación en la mente del cliente prospecto. El ama de casa podría escribir en su lista de compras “Charmin, Kleenex, Bounty y Pampers” y nosotros sabríamos exactamente qué productos compraría, pero “Scott” en una lista de compras no significa nada.

Los nombres de las marcas de Scott tampoco son de mucha ayuda. Por ejemplo, ¿qué marca de pañuelos está diseñada especialmente para la nariz: Scotties o ScotTissue?

En términos de posicionamiento, el nombre Scott sólo existe en el limbo, pues no está arraigado con firmeza en ninguna escalera de producto.

Scott ha empezado a ver el error de sus métodos. Las toallas de papel Viva, una marca de Scott, son tan exitosas como el papel de baño Cottonelle, de Kleenex.

¿Qué es un Salvavidas?

La goma de mascar Salvavidas es otro ejemplo de extensión de línea que ha fracasado en forma rotunda. O como se diría, su vida ha pendido de un hilo.

De nuevo, la lógica parece estar del lado de la extensión de línea. En un artículo publicado en The New York Times, el vicepresidente ejecutivo de Life Saver explicó la estrategia:

“Estoy convencido de que una forma de aumentar las probabilidades de éxito de un producto es transferir un nombre existente fuerte a un producto nuevo que requiere atributos similares”.

El ejecutivo explicó las cualidades del caramelo Salvavidas: “El diálogo que mantenemos con nuestros consumidores indica que el nombre de marca Salvavidas comunica más que el dulce con un hoyo al centro, pues también significa de sabor excelente, de gran valor y de calidad confiable”.

Pero ello no es así de evidente. ¿Cuántas personas dirían “Salvavidas” si les preguntara “¿Qué marca significa de sabor excelente, de gran valor y de calidad confiable?” Ninguna. Ahora bien, qué pasaría si les preguntara: “¿Cuál es el nombre del dulce con un hoyo al centro?” La mayoría con seguridad contestaría: Salvavidas.

Entonces, ¿qué ocurrió con la extensión de línea? La goma de mascar Salvavidas sólo consiguió un pequeño porcentaje del mercado; fue una de esas marcas que no se volverán a ver, pues desapareció silenciosamente en 1978.

Como solían decir los comerciales de televisión: “Es un producto magnífico, pero ¿dónde está el hoyo?” El hoyo, por supuesto, se encuentra no en el producto, sino en la estrategia de marketing.

Aunque parezca irónico, Life Savers Inc. ha sido en verdad exitosa en el ramo de la goma de mascar, específicamente en el del chicle para hacer bombas, pero no como goma de mascar Salvavidas, sino como Bubble Yum. Es relevante señalar que ésta fué la primera marca de chicle suave para hacer bombas (la ventaja de ser la primera en el mercado más la ventaja de no utilizar el nombre de una extensión de línea).

Bubble Yum ha tenido un éxito arrollador, ya que sus ventas han rebasado las ventas del original Salvavidas. Bubble Yum no sólo es la marca mejor vendida de goma de mascar



Estábamos tan convencidos de la extensión de línea que publicamos un anuncio de una página acerca del tema en la edición del 7 de marzo de 1984 en el New York Times. “¿Qué está causando el declive de Miller High Life? -dició el anuncio-. Es el éxito de Miller Lite.” La historia se repite. La cerveza Coors Light casi elimina a la Coors normal; además, el reciente éxito de la cerveza Bud Light está provocando un descenso sustancial en las ventas de la Budweiser normal. No hay nada semejante a un lanzamiento gratis.



Poco después de que se publicara este libro, llamamos por teléfono al gerente de la publicidad de Union Carbide y le dijimos y le dijimos que su compañía debería lanzar al mercado una pila alcalina con un nombre nuevo. “Nunca lanzaremos al mercado una batería sin el nombre Eveready”, nos respondió. Luego fue lanzada la pila Energizer. (Eveready tuvo que introducir una nueva marca, pues Duracell vende más que Eveready y Energizer juntas, pese que el público quedó cautivado con el conejito de Energizer. (Un concursante del juego televisivo “21” perdió 100 mil dólares porque dijo que el conejito de Energizer era de Duracell.

sino que además tiene buenas probabilidades de convertirse en la marca mejor vendida de las gomas de mascar.

¿Qué es Eveready?

Muchas compañías se encuentran en problemas cuando las nuevas tecnologías inundan su mercado.

Eveready dominaba el mercado de las pilas cuando la principal aplicación de éstas eran las linternas. Luego llegó el transistor y con éste diversos productos nuevos, entre los cuales se encontraban grabadoras y radios más potentes, además llegaron las pilas alcalinas de larga duración.

P. R. Mallory vio la oportunidad y lanzó al mercado la pila alcalina Duracell, con su peculiar presentación negro y oro.

El personal de Union Carbide rechazó la idea de dar un nombre nuevo: “Ya tenemos el mejor nombre en el ramo de las pilas”, decía. Sin embargo, no era verdad. Hoy día, Duracell vende más que la pila con poder alcalino Eveready. Por ello, para contrarrestar la exitosa estrategia de Duracell, al parecer la gente de Eveready creyó que debía copiar la combinación de colores negro y oro de Duracell y pensó que debía dar más importancia a la frase “pila con poder alcalino” que a la marca registrada “Eveready”.

La pila Duracell sólo lleva escrita la marca en negritas y no necesita decir “pila con poder alcalino” porque Duracell es sinónimo de pila con poder alcalino. Ésta es, sin duda, la esencia del posicionamiento: hacer que su nombre de marca signifique algo genérico. Así, el cliente prospecto utiliza libremente el nombre de marca para designar algo genérico.

Aunque la extensión de línea parece intuitivamente correcta, la única manera de resistir a la tentación es estudiar

los clásicos errores de la extensión de línea de la historia del marketing, los cuales no son difíciles de encontrar, pues constituyen una epopeya de oportunidades perdidas.

El fiasco de los 100 milímetros

¿Cuál es el nombre del primer cigarrillo extralargo de 100 milímetros? Benson & Hedges, ¿no es cierto? La marca mejor conocida y más vendida de cigarrillos de 100 milímetros.

El lema “Las desventajas de Benson & Hedges” lanzó a la marca al mercado e introdujo el nombre en la mente de los fumadores de cigarrillos. Benson & Hedges se convirtió en el primero y el original y en el inventor del concepto de cigarrillos de 100 milímetros; aunque, desde luego, no lo era. La primera marca de cigarrillos de 100 milímetros fue Pall Mall Gold, sólo que ésta cayó en la trampa de la extensión de línea. Entonces, Benson & Hedges aprovechó la oportunidad y tomó la posición de los cigarrillos largos.

Tal vez usted piense que la oportunidad perdida habría desalentado a Pall Mall, pero no fue así. Como dijimos, la lógica a favor de la extensión de línea parece siempre aplastante. Ahora tenemos Pall Mall mentolados, Pall Mall extra suaves y Pall Mall ligeros de 100 milímetros. La confusión ha hecho que disminuyan las ventas de la principal marca de esta empresa.

Por ejemplo, veamos lo ocurrido con los cigarrillos mentolados de Pall Mall. Una vez más, la lógica de la extensión de línea es, para el fabricante, irrefutable. “Los cigarrillos mentolados como Kool y Salem obtienen una amplísima participación de mercado. Si tuviéramos una marca mentolada, podríamos captar una parte de ese mercado en expansión.”



No hay que ser el primero en el mercado para ser un gran triunfador, si no ser el primero en la mente. El error de extensión de línea cometido por Pall Mall permitió que Benson & Hedges entrara en la mente como el primer cigarrillo de 100 milímetros.



Debemos decir algo acerca del éxito de Marlboro, la marca de cigarrillos de mayor venta en el mundo. Casi todas las marcas de cigarrillos se esforzaban en atraer a las mujeres. (Como la mayoría de los fumadores eran hombres, esto radicaba la oportunidad para ampliar el negocio.) En Phillip Morris se hizo exactamente lo contrario: se estableció la posición masculina al enfocarse en el vaquero, el más hombre de los hombres. ¿Qué es Camel? Vaya usted a saber ¿Qué es Winston? Suele darse la misma respuesta. ¿Qué es Marlboro? Una marca de cigarrillos para hombres que da la casualidad de que también es la marca de mayor venta entre las mujeres.

Pall Mall lanzó su marca mentolada, la cual nunca rebasó más del siete por ciento del volumen de ventas de Kool.

En 1964, Pall Mall era la marca de cigarrillos número uno de Estados Unidos. En 1965, cuando Pall Mall amplió por primera vez su línea de cigarrillos, cayó al segundo lugar. Cada año desde entonces, la participación de Pall Mall en el mercado estadounidense de cigarrillos ha menguado: de 14.4 por ciento en 1964 ha descendido a menos de la mitad en la actualidad.

La lógica funciona de dos maneras. Dado que las marcas comunes poseen una gran participación de mercado, ¿lanzaría una marca sin mentol de Kool? Claro que no, pues Kool fue el primer cigarrillo mentolado. Kool significa mentol, como Bayer quiere decir aspirina. Esto es algo bueno para Kool, pues casi todas las marcas existentes se han convertido en presas fáciles de las versiones derivadas.

En la actualidad, un expendio de cigarrillos bien surtido cuenta con más de 100 marcas distintas (incluidas las extensiones de línea). La industria produce alrededor de 175 marcas, algo para volver loco a cualquiera. (El humo debe afectar tanto la mente como los pulmones de quienes hacen el marketing de cigarrillos.)

Por supuesto, las dos marcas principales, Marlboro y Winston, desde hace mucho tiempo ampliaron sus líneas a cigarrillos ligeros, de 100 milímetros y mentolados. Así que, según la teoría, ¿cabe esperar que las marcas Marlboro y Winston sigan los pasos de Pall Mall? Quizá, pero en tierra de ciegos, el tuerto es rey.

¿Qué marcas quedan para desafiar a los líderes? Casi las principales marcas de cigarrillos han extendido sus líneas en forma desmedida.

Quizá lo que necesitamos sea una etiqueta de advertencia para el fabricante parecida al recuadro destinado al fumador que diga: “Cuidado: la asociación de marketing ha resuelto que la extensión de línea es peligrosa para sus utilidades”.

El declive de los aceites de maíz

Otra oportunidad perdida tuvo lugar en el ámbito de la margarina.

Fleischmann's es la principal marca de margarina de aceite de maíz y la que más se vende. Sin embargo, la primera margarina de aceite de maíz fue Mazola. Éste es el clásico ejemplo de quienes se afanan en perder el camino.

Mazola era el nombre de la principal marca de aceite de maíz líquido. ¿Qué otra opción de nombre sería más lógica para una margarina de aceite de maíz que Mazola? Aceite de maíz Mazola, Margarina de aceite de maíz Mazola, y lo demás es historia.

En la actualidad, Fleischmann's es la marca número uno de margarina de aceite de maíz.

Por extraño que parezca, la margarina Fleischmann's -si queremos ser muy técnicos- es un nombre de extensión de línea. ¿Recuerda la levadura Fleischmann 's? Para fortuna de Fleischmann's, muy pocas personas se acuerdan de ella, puesto que ahora son pocas las que hornean su propio pan.

Además de ésta se hallan la ginebra, el vodka y el whisky Fleischmann's, que están hechos por la misma compañía. El factor que puede causar confusión se reduce al mínimo por la distancia mental que hay entre una bebida alcohólica y una margarina. (¿Quién pensaría que el alimento para perros Cadillac lo elabora General Motors?)



¿Acaso no es una extensión de línea de Malboro? Lo es, pero ésa no es la pregunta que debe hacerse. ¿Le hubiera ido mucho mejor a Phillip Morris si los recursos invertidos en extensiones de línea, como los mentolados, los medianos y los suaves, fueran nuevas marcas? Así lo creemos, pero de nuevo, como estamos en contra del tabaquismo, esperamos que no tomen nuestro consejo. A propósito, ¿cuántos vaqueros cree el lector que fumen cigarrillos mentolados?



La historia que nunca se contó es la discusión que hubo en Unilever acerca del nombre de su marca de café “liofilizado”, diseñado para competir con Maxim. La dirección de Unilever en Suiza quería llamar al producto “Nescafé Gold”, para sacar provecho de la marca Nescafé, el café instantáneo mejor vendido del mundo. Por otro lado, la dirección en Estados Unidos insistió en el nombre Taster’s Choice y, a la larga, ganó tanto la batalla interna como la externa. En ocasiones, puede superarse la desventaja de ser segunda marca de la categoría gracias a un mejor nombre y a una mejor estrategia.

La historia de la taza de café

Otra oportuna pérdida tuvo lugar en el ramo del café liofilizado (o deshidratado por congelación). Ahora, Taster’s Choice es la marca principal y la mejor vendida. Sin embargo, ¿cuál era el nombre del primer café liofilizado? Maxim. ¿Por qué entonces Maxim no es la marca número uno del mercado? Se trata de una historia de intriga y arrojo que es digna de contarse con detalle.

Con su marca “Maxwell House”, General Foods se adueñó del mercado del café. La compañía obtuvo la participación más grande del mercado y ganó mucho dinero. Luego inventó un nuevo proceso para elaborar café, conocido como “café instantáneo liofilizado” (o deshidratado por congelación).

En apariencia, parecía una forma de incrementar la participación de General Foods en el mercado del café. Pero, ¿lo era? El movimiento de apertura de General Foods fue una excelente noticia para la competencia. Al utilizar el nombre Maxim, un nombre derivado de Maxwell House, la compañía se volvió de inmediato vulnerable. (Maxim, Maxwell, ¿se da cuenta el lector? La mayoría de la gente no.) Maxim (que significa máxima en español) es una palabra sin sentido que tampoco entraña un beneficio.

El contraataque de Nestlé se llamó Taster’s Choice.

La estrategia de elección de nombre no sólo fue espléndida, sino que también resultó perfecto el sentido de oportunidad de Nestlé. La compañía entró al mercado tan pronto como le fue posible, antes inclusive de que el competitivo nombre Maxim tuviera oportunidad de penetrar en la mente del comprador de café.

El nuevo nombre, Taster’s Choice, también permitió que la marca acometiera en contra del café molido y tostado. “Sabe como a café molido y tostado”, dicen sus anuncios publicitarios. ¿El resultado? Usted lo conoce.

Taster's Choice es el gran ganador en la historia de la taza de café. A pesar de que General Foods inventó la categoría de café liofilizado y fue el primero en aparecer, Taster's Choice vende más que Maxim, en una proporción de dos a uno.

El incidente de los dedos caprichosos

Otra oportunidad perdida es la que en el medio de los fabricantes de lociones para las manos se conoce como "el incidente de los dedos caprichosos". La historia comienza con Jergens, la marca número uno que poseía la participación dominante de mercado.

Al principio, la compañía lanzó al mercado Jergens Extra Dry, un producto parecido a la crema en una época en la que estaban en boga las lociones líquidas. Jergens Extra Dry fue una innovación en verdad significativa que terminó opacada por nombres similares: el cliente no identificaba la diferencia.

Sin embargo, la competencia sí lo hizo. Chesebrough-Pond's introdujo al mercado Intensive Care y, con ello, la nueva loción con apariencia de crema adquirió un nombre que posicionaba claramente el producto en la mente del consumidor. A final éste despegó.

Claro que cuando Jergens se percató de lo que estaba pasando, contrarrestó el ataque con una marca llamada Direct Aid. Empero, repitió la vieja historia de llegar tarde y con muy poca fuerza, pues la victoria de marketing ya se la había llevado Intensive Care. En la actualidad, esta marca es la número uno y vende más que Jergens Extra Dry y Direct Aid juntas.

Pero, ¿acaso la marca no se llama en realidad "Vaseline Intensive Care", que es un nombre de extensión de línea? Ciertamente, pero los clientes se refieren al producto como Intensive Care, no como Vaseline, que es un producto



Una de las ideas más importantes del posicionamiento proviene de la exitosa marca Intensive Care. A menudo, una extensión de línea de un competidor representa una buena oportunidad para su compañía. Arremeta contra la extensión de línea de su competidor con un nombre diferente y la batalla irá por lo general a su favor. Tres ejemplos característicos son Benson & Hedges, Taster's Choice e Intensive Care.



Cuando usted cree en la extensión de la línea, nunca deja que los hechos se interpongan en sus creencias. Pese a que Tab vendía más que Diet Pepsi, confirmando con ello la inferioridad de un nombre de extensión de línea, esta empresa continuó utilizando el método de la extensión de línea para lanzar productos, entre los cuales se hallaron los siguientes: Crystal Pepsi, Wild Cherry Pepsi, Pepsi Max y Pepsi XL, además de Pepsi Light, Pepsi AM y Pepsi One. Ninguna de estas marcas ha llegado o llegara a alguna parte.

derivado del petróleo; en cambio, Intensive Care es una loción para manos.

La guerra del refresco de cola dietético

Pocas veces tiene uno la oportunidad de observar una confrontación directa entre dos productos con estrategias tan diametralmente opuestas como la entablada por Diet Pepsi y Tab.

Lo que hace que la extensión de línea sea tan insidiosa es que todas las ventajas parecían estar del lado de Pepsi. Después de todo, un nombre conocido como Pepsi combinado con el adjetivo “Diet” parecería invencible.

Aunado a ello, Diet Pepsi fue la primera en aparecer en el mercado. De acuerdo con las reglas del posicionamiento, la marca que entra primero en la mente “del cliente prospecto tiene una enorme ventaja. Sin embargo, ello no basta para superar las desventajas que le puede conferir un nombre de extensión de línea.

El ganador de marketing es Tab. La extensión de línea de Pepsi en el ámbito de las bebidas de cola dietéticas es una debilidad, no una fortaleza. El bebedor de cola considera que Diet Pepsi es un producto inferior a una Pepsi normal; mientras que Tab se vale por sí solo. Pero, ¿puede decirse que Coca-Cola Company cumplió con los principios del posicionamiento gracias al genial éxito de marketing de Tab?

Claro que no. La compañía cometió el mismo error. Ahora Tab también ha penetrado en los ramos de la cerveza de raíz, el refresco de jengibre y el de cereza. Si quería consolidar marcas en estas categorías, no debió haber utilizado el nombre de marca que se había convertido en el genérico de la “bebida de cola dietética”.

¿Qué ocurrió con el perdedor? No hay nada que motive más a un entrenador a cambiar de estrategia que perder un juego clave. Pero, ¿qué pasó con Pepsi? Otra vez cometió el mismo error: introdujo al mercado Pepsi Light, un nombre de extensión de línea de poco impacto.

El actual refresco light de Pepsi es Pepsi One. La compañía no deja de jugarle al vivo.

Inversión de la extensión de línea

Si bien la extensión de línea casi siempre es una equivocación, el concepto contrario funciona. La inversión de la extensión de línea se conoce como “ampliación de la base”. Uno de los mejores ejemplos de esta estrategia es el champú para bebés de Johnson.

Al promover las bondades del producto en el mercado de los adultos, la compañía ha hecho que el champú para bebés de Johnson sea también una de las principales marcas para los adultos.

Advierta el lector las características de la estrategia de ampliación de la base: el mismo producto, el mismo empaque y la misma etiqueta; lo único que ha cambiado es la aplicación.

Si Johnson & Johnson hubiera hecho una extensión de línea del producto y hubiese lanzado un champú Johnson para adultos, el producto no habría sido tan exitoso.

Entre otros casos de ampliación de base se encuentra Blue Nun, un vino blanco que se promueve para carnes y pescados.

Sin embargo, ¿acaso éstos no son ejemplos de la “trampa de hacer de todo para todos”? No precisamente. El champú para bebés de Johnson es el primero y único promovido también como producto para adultos. Asimismo, Blue Nun es el único vino blanco que se promueve para carnes y pescados. Si otras marcas intentaran el mismo enfoque, no serán tan exitosas



En realidad, el champú para bebés de Johnson se convirtió en el principal champú para adultos durante poco tiempo. Johnson retiró su programa publicitario y dejó la marca a la deriva. Algunos productos necesitan mucha publicidad para mantener vigente en la mente el concepto de la marca. Empero, esta estrategia no necesariamente incrementa las ventas, si no que las mantiene en los mismos niveles. Con todo, son demasiadas las compañías que tratan de cuantificar la publicidad a partir del “retorno sobre inversión”

144 La trampa de la extensión de línea



Arm & Hammer ha ampliado su nombre de marca a una variedad de productos de pastas de dientes, limpiadores de alfombras, etcétera. La mayor parte de estos productos, a lo más, tuvo éxitos modestos. La pregunta es: ¿cuando habría mejorado la compañía si hubiera utilizado algunas de sus habilidades tecnológicas para introducir nuevas categorías de productos con nombres nuevos? Mentadent, un dentrífico con bicarbonato de sodio como ingrediente, vende más que el dentrífico Arm & Hammer. Enamorarse de los nombres de marca es un caso común en los consorcios de estadounidenses

The Harvard Business Review ha declarado que la extensión de línea era un tabú. ¿Por qué nadie escucha?

como éstas.

Además existe el bicarbonato de sodio Arm & Hammer, que es promocionado, con mucho éxito, como un producto que sirve no sólo para eliminar olores de los refrigeradores sino también como un producto que permite destapar desagües. Pero, ¿qué pasó cuando la misma compañía extendió la línea Arm & Hammer al fabricar un desodorante de bicarbonato de sodio? Muy poco, ya que como dice Phyllis Diller: “Sólo funciona si usted se mete al refrigerador”.



Cuando funciona la extensión de línea

La extensión de línea es muy popular. No hay duda de ello.

En la ciudad de Nueva York, los equipos profesionales de béisbol, fútbol americano, baloncesto y tenis se conocen como Mets, Jets, Nets y Sets, respectivamente.

Las oficinas de apuestas externas de la ciudad han colgado carteles que anuncian a los Bets de Nueva York. Si la ciudad tuviera un equipo de gimnasia, seguramente éste se llamaría “Sweats”.

¿Por qué detenerse ahí? Una pandilla callejera podría ser los Ghettos de Nueva York, mientras que un equipo de urbanizadores podría ser los Debts. *

Para nuestra fortuna, la tendencia parece ir en otra dirección. El equipo de tenis ha reflexionado y ha cambiado su nombre de los Sets por el de los Apples de Nueva York.

Las ventajas a corto plazo

Una de las razones de la permanente popularidad de la extensión de línea es que tiene ventajas de corto plazo.

* Los Bets de Nueva York serían en español los “Apostadores”; los Sweats, los “Su-dorosos”; los Ghettos serían los “del Barrio Bajo”; y los Debts serían algo así como “las deudas” de Nueva York. (N. de la l.)

Digamos que hay un equipo profesional de natación en Nueva York. “Ahí vienen los Wets”, podría ser el encabezado característico de un periódico que anuncia el acontecimiento. Con la palabra “Wets” (mojados) sabemos que: 1) es un equipo profesional, 2) está ubicado en el área metropolitana de Nueva York y 3) participa en algún tipo de deporte acuático.

No obstante, esto sólo ocurre en el corto plazo, pues a medida que el anuncio original se desvanece en la mente, empieza la confusión.

¿En verdad hay un equipo de natación llamado Wets?, ¿o lo estoy confundiendo con el equipo de baloncesto conocido como Nets?, ¿o estaba pensando en un equipo de tenis llamado Sets? Veamos, los Nets cambiaron de nombre por Apples. ¿O fueron los Sets?

Como el nombre de extensión de línea guarda relación con el original, éste logra tener un destello momentáneo en la mente, por ejemplo: “Ah, sí, Coca-Cola dietética”, lo cual también logra impactar en forma momentánea las ventas. Cuando Alka-Seltzer anuncia un nuevo producto como Alka-Seltzer Plus, todos se abastecen del producto. Los consumidores no necesariamente lo compran, pero los vendedores al por menor sí.

Al principio parecen buenas las cifras de ventas. (Para registrar un millón de dólares de ventas, usted sólo tiene que vender cinco dólares en cada supermercado.)

Todo parece genial en un negocio durante los primeros seis meses en que uno abastece las tiendas, pero al paso del tiempo, cuando los pedidos no se renuevan, las cosas parecen entrar de súbito en declive.

Una de las claves para entender la extensión de línea consiste en separar los efectos de corto y largo plazos. ¿Es el alcohol un estimulante o un agente depresivo? En realidad, es ambas cosas. A corto plazo es un estimulante, pero a largo plazo es un depresivo. Las extensiones de línea funcionan de la misma manera.

Las desventajas de largo plazo

Después del reconocimiento inicial de una marca de extensión de línea, el cliente prospecto nunca está por completo seguro de que exista tal producto.

Nombres de marca como Schlitz Light, Pall Mall Extra Mild y Jergens Extra Dry entran y salen con facilidad de la mente, esto es, casi no exigen esfuerzo mental de parte del cliente por retenerlos. Así como vienen, se van.

Los nombres de extensión de línea se olvidan debido a que carecen de una posición independiente en la mente; son sátelites del nombre de la marca original. Su única contribución es desdibujar, lo que amenudo tiene resultados catastróficos.

Durante la década de 1930, Ralston Purina Company lanzó comerciales de radio para “Ralston 1,2 y 3”. El uno era Ralston Rallado, el dos Ralston Normal y el tres Ralston Instantáneo. Uno, dos y tres han desaparecido y el legendario David Ogilvy rompió su lápiz sobre Rinso White/Rinso Blue.

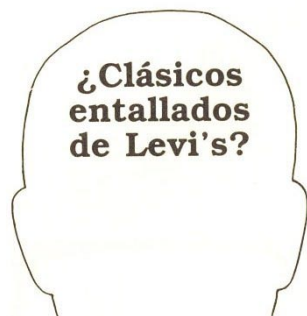
Sara Lee trató de entrar al mercado de los alimentos congelados con productos como pollo y tallarines gratinados Sara Lee. Esta compañía ocupa la posición de postre y a todos les gustan los postres Sara Lee, pero por otro lado hay mucha gente a quien no le gusta el pollo y los tallarines gratinados; por lo mismo, no los compra, sobre todo si llevan el nombre “Sara Lee”. De este modo, los guisados Sara Lee salieron del ámbito de los platos fuertes congelados, después de que la compañía perdió cerca de ocho millones de dólares en el proyecto.

Casi todos han probado con la extensión de línea. *Saturday Review Magazine* probó con ediciones en cuatro presentaciones diferentes: *The Arts, Science, Education* y *The Society*. El resultado fue una pérdida de 17 millones de dólares.

Hoy día, Levi Strauss y Brown Shoe se han unido para lanzar al mercado -aunque parezca increíble- “Levi’s para sus pies”. Levi Strauss es, con mucho, el líder del



La lista de extensiones de línea fallidas es extraordinariamente larga. El programa de noticias USA Today on TV perdió 15 millones de dólares en su primer año y, por lo mismo fue cancelado en el segundo; no obstante, advierte el lector que en los informes de los medios de comunicación acerca de la desaparición de este programa nunca se mencionó el ángulo de la extensión de línea. Siempre es el programa, el talento artístico, la hora de emisión, el decorado, etcétera; se trata de la controversia fundamental entre “producto y posicionamiento”. Consideramos que el nombre apropiado y el posicionamiento correcto pueden hacer exitosos a los productos o servicios que, en el mejor de los casos, se encuentran dentro del promedio. Muchos creen que lo único que cuenta es la calidad del producto o servicio en si, pero esto no es verdad.



de introducir al mercado un producto llamado “clásicos entallados de Levi's”, que no llegó a ninguna parte. Luego tomó esencialmente el mismo producto y le puso por nombre Dockers. En la actualidad, ésta es una marca mundial que genera 1.5 millones de dólares. Su línea de calzado “Levi's para pies” fue desapareciendo lentamente

mercado de los pantalones de mezclilla, pero esta vez se pusieron las botas.

También están las flores Avis, los relojes Zenith, el tabaco Old Grand-Dad, las pantimedias Bic, los pañales Kleenex, el vino Pierre Cardin (tinto y blanco) y Chanel para caballeros, que hace que nos preguntemos si Burt Reynolds reemplazará a Catherine Deneuve.

El número “dos” parece un concepto de extensión de línea popular. Tenemos Aika-2, Dial 2 y Sominex 2, así como Tiburón 2. (Las secuelas de una película casi nunca han generado tantas ganancias como las primeras versiones.)

Hasta las agencias de publicidad supuestamente sofisticadas han entrado sin pensarlo a la moda de los números dos. Ahora tenemos, por mencionar sólo algunas, Ogilvy & Mather 2, Doyle Dane Bernbach 2, N. W. Ayer 2 y Grey 2.

La prueba de la lista de compras

La prueba clásica de la extensión de línea es la lista de compras.

Basta con que el lector haga una lista de las marcas que desea comprar en una hoja de papel y envíe a su cónyuge al supermercado por Kleenex, Crest, Listerine, Salvavidas, Bayer y Dial.

Hacerlo es muy fácil. La mayoría de los esposos o las esposas regresarían con pañuelos Kleenex, pasta dental Crest, enjuague bucal Listerine, dulces Salvavidas, un frasco de aspirinas Bayer y jabón Dial.

Las extensiones de línea de productos como las toallas Kleenex, la goma de mascar Salvavidas, Bayer sin aspirina y los desodorantes Dial no han minado la posición de la marca original, pero déles el tiempo suficiente y verá cómo se las arreglan para hacerlo.

Ahora bien, ¿qué le parece al lector esta lista: Heinz, Scott, Protein21 y Kraft? ¿Su cónyuge traería pepinillos, catsup o quizá comida para bebé Heinz?, ¿pañuelos o toallas Scott?, ¿champú, atomizador para el cabello o acondicionador Protein 21? o bien ¿queso, mayonesa o aderezo para ensaladas Kraft?

La confusión que se genera cuando un nombre es sinónimo de más de un producto es lenta, pero con seguridad socavará la fortaleza de marcas como Scott y Kraft.

Como una estrella que se ha expandido demasiado, la marca se convierte a la larga en cenizas o en un enorme elefante blanco de marketing. Lo que hace a la extensión de línea tan perjudicial es que la enfermedad tarda muchos años en cobrar la factura; son muchos años de una existencia lenta y extenuante.

Veamos lo que le ocurrió a Kraft, un nombre famoso que padece la extensión de línea en fase terminal.

¿Qué es Kraft? Es todo y, al mismo tiempo, nada. Kraft no es la marca número uno en casi ninguna categoría. En mayonesa, Kraft está en segundo lugar detrás de Hellmann's; en aderezos para ensalada, ocupa el segundo puesto después de Wishbone.

Donde Kraftco tiene la marca principal en una categoría no se llama Kraft.

En queso crema es Philadelphia, no Kraft.

En helado es Sealtest, no Kraft.

En margarina es Parkay, no Kraft.

¿Dónde está la fortaleza del nombre Kraft? Es muy difusa. Kraft quiere decir todo y nada. Por eso, la extensión de línea es una debilidad, no una fortaleza.

¿Qué podemos decir en cuanto al queso? Sin duda, Kraft es un nombre importante en el ramo del queso.

“América -dicen los anuncios-, queso se deletrea K-R-A-F-T. “ En esto hay una pésima ortografía y una malísima estrategia.

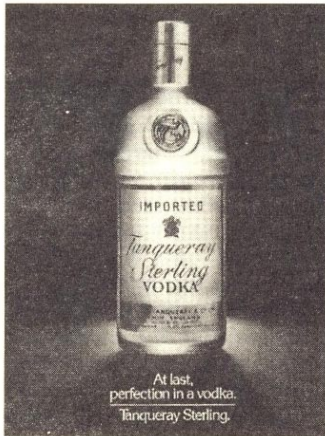


Tal vez fuimos algo severos en la crítica a la marca Kraft. Es una marca que, como General Electric, ha estado ahí por siempre; es buena en quesos, pero no necesariamente fuerte en otras categorías. Si fuéramos Kraft, centraríamos la atención en nuevas marcas para nuevas categorías.

El marketing es como una carrera de caballos: el caballo ganador no necesariamente es un buen animal; todo depende del desempeño de los cuadrúpedos durante la carrera. En la carrera por llamar la atención, * el ganador es el mejor de los peores; en las apuestas, el mejor de los mejores.

Kraft ha sido exitosa en los quesos. Ahora mencione todas las otras marcas de quesos que conozca. Kraft es el ganador en la carrera por llamar la atención.

Donde no hay marcas o éstas tienen poca importancia, se puede hacer una extensión de línea, pero en cuanto llegue la verdadera competencia, habrá problemas.



Tanqueray causó un gran revuelo cuando trató de introducir en el mercado un vodka para acompañar a su conocida marca de ginebra. ¿Desplazará el vodka Tanqueray a Absolut y a Stolichnaya? Por supuesto que no.

La prueba del cantinero

Además de la prueba de la lista de compras, existe la del cantinero. ¿Qué obtiene usted cuando pide una bebida por su nombre de marca?

Con “J&B en las rocas” le llevarán un whisky, con “un martini Beefeater” le servirán ginebra, y con “una botella de Dom Perignon” le llevarán champaña, no hay de otra.

¿Qué pasa cuando pide un “Cutty en las rocas”? Le dan whisky, por supuesto; pero ¿se refiere al Cutty Sark o al más caro, el Cutty 12, con 12 años de añejamiento?

Cutty 12 es la Pepsi dietética de la categoría de los whiskys, un nombre conocido (Cutty) combinado con un adjetivo descriptivo (12). Esto es algo bastante lógico desde el punto de vista de la destilería, pero ¿qué hay sobre el punto de vista del consumidor?

* Claming rau es un término intraducible en español y se refiere a una carrera de caballos en la que un caballo puede adquirirse al precio que fija cualquier persona que ha hecho una oferta o demanda antes de que comience la carrera. (N. de la l.)

Cuando usted pide un “Chivas Regal en las rocas”, deja que todos se enteren de que quiere el mejor whisky. Sin embargo, para que le sirvan un Cutty 12, no basta con que diga “Déme un Cutty”; cuando uno agrega el “12”, nunca se puede estar seguro de si el cantinero escuchó bien o, lo que es igualmente importante, si la gente que se encuentra a su alrededor oyó el “12”.

Ni la promoción del Cutty 12 ayuda a la marca original Cutty Sark, pues le recuerda al bebedor de Cutty Sark que está bebiendo un producto de menor calidad.

Cutty 12 apareció en el mercado después de Chivas Regal, así que no debemos esperar demasiado. Sin embargo, había una marca de whisky con 12 años de añejamiento en el mercado estadounidense antes que Chivas: Johnnie Walker etiqueta negra .

. En la actualidad, desde luego, Chivas Regal vende más que Johnnie Walker etiqueta negra en una proporción de dos a uno.

“Cantinero, sírvame un Johnnie Walker con soda.”

“¿Etiqueta negra o etiqueta roja, señor?”

“Aaaaaaaah ... al diablo, hágalo con Chivas.”

Cutty 12 y Johnnie Walker etiqueta negra son ejemplos extremos de la extensión de línea. Por lo general, generan pocas ventas en el extremo de los precios elevados. (¿Quién quiere pagar precios especiales por un nombre de precio bajo?)

¿Qué es un Packard?

El problema de la menor calidad es a la inversa. Con frecuencia, los productos de menor calidad son exitosos en el corto plazo pero la resaca llega después.

Antes de la Segunda Guerra Mundial, Packard era el principal automóvil estadounidense, incluso superior



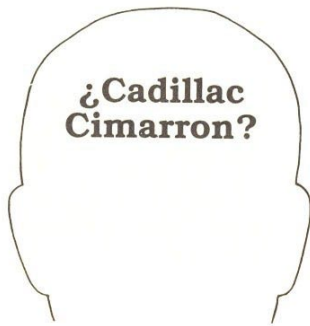
Ninguna marca vive para siempre. Hay un elemento de moda en muchos productos como la ropa y los licores. Las marcas novedosas de licores solían ser de color “café”, como el whisky o el escocés. Ahora, las marcas novedosas de licores son “blancas”, como el vodka y el tequila. No nos sorprendería ver que el tequila se venda más que el vodka en algunas partes. ¿Cabe esperar que haya un tequila Absolut? Por supuesto.

al Cadillac, que era símbolo de estatus en el mundo entero.

Los jefes de estado compraban Packards blindados. A Franklin Roosevelt se le fabricó uno de estos automóviles. Como Rolls-Royce, Packard rechazó altivamente la política anual de cambio de modelo de las automotrices pequeñas.

Luego, a mediados de la década de 1930, Packard introdujo al mercado su primer modelo de menor calidad: el relativamente económico Packard Clipper. Este automóvil fue el más exitoso que haya fabricado Packard. Las ventas fueron fantásticas, pero aniquilaron a la compañía (o, más bien, fulminaron la posición de prestigio de Packard, lo que a su vez aniquiló a la compañía).

El automóvil Packard anduvo sin rumbo hasta 1954, cuando Studebaker absorbió a la compañía, y cuatro años después fue discontinuado.



Estábamos equivocados en torno al Cadillac Seville: todavía se encuentra entre nosotros. Tal vez era tan pequeño como pensábamos; sin embargo, la siguiente aventura de Cadillac en el ámbito de los automóviles pequeños, el Cadillac Cimarron, fue un fracaso; pero sus fabricantes no se rindieron, ya que regresaron con el Catera, el "carrito que zigzaguea". Ningun Cadillac pequeño logrará ser un gran negocio, pues el concepto entra en conflicto con lo que hay en la mente del cliente: los Cadillac son percibidos como automóviles grandes.

¿Qué es un Cadillac?

¿Qué sabe el lector acerca del Cadillac?, ¿qué tan grande es? ¿en qué colores viene?, ¿cuántos caballos de fuerza tiene su motor?, ¿en qué presentaciones está disponible?

General Motors, para el comprador de automóviles promedio, no ha logrado comunicar casi nada sobre el Cadillac, salvo su posición de automóvil familiar de primera calidad y de gran lujo. Sin embargo, hasta General Motors olvida a veces que para todo producto hay dos formas de ver las cosas, y la mayor parte de los errores de las extensiones de línea se cometen porque el experto en marketing no da la debida dimensión a este hecho.

¿Qué es un Cadillac? Quizá esto le sorprenda al lector, pero, desde el punto de vista de General Motors

Cadillac no es un automóvil, sino una división; de hecho, es una de las divisiones más lucrativas de GM.

Empero, desde la perspectiva del comprador, Cadillac es un automóvil grande de lujo. Ahí está el problema.

A los de la división Cadillac les preocupa el problema de la gasolina. De modo que para mantener la rentabilidad, General Motors ha lanzado al mercado un pequeño Cadillac: el Seville.

A corto plazo, Cadillac venderá muchos Seville, pero a la larga el Mini-cadillac entrará en conflicto con la posición de automóvil grande que posee Cadillac en la mente del cliente prospecto. Entre otras cosas por ello quien ve un Seville pregunta: ¿es o no un Cadillac?

A largo plazo, el Seville se enfrentará al Mercedes, con un nombre de precio elevado y distinto, y una organización de distribuidores independiente.

¿Qué es un Chevrolet?

En el caso de los automóviles, lo mismo que en el de otros productos, el lector puede formularse la vieja pregunta de siempre para ver si tiene un problema de posicionamiento: ¿Qué es esto?

Por ejemplo, ¿qué es un Chevrolet? Es un automóvil que ha caído en la trampa de ser de todo para todos, pues cuando se busca que un producto interese a todos, termina por no interesar a nadie.

¿Qué es un Chevrolet? Le diremos qué es: un automóvil grande, pequeño, barato, caro. Muy bien, pero ¿por qué Chevy sigue siendo el número uno?, ¿por qué no ha perdido su liderazgo ante Ford?

A ello podemos responder preguntando qué es un Ford. Sin embargo, esta cuestión nos conduce a un

Los Cadillac que perecen Chevrolet siempre serán perdedores

Chevrolet perdió su liderazgo ante Ford y según nuestra opinión, fue por la razón expuesta en el texto. La compañía trato de ser todo para todos. Durante las dos últimas décadas, Chevrolet ha comercializado constantemente una variedad más amplia de automóviles que Ford. Hoy día, por ejemplo Chevrolet tiene nueve modelos diferentes y Ford solo siete. Con todo, el problema va más allá del número de modelos, pues Ford ha tenido más de un enfoque en su modelo Taurus. ¿Cuál es el enfoque de la línea Chevrolet? Vaya usted a saber.

problema parecido al planteado respecto de Chevrolet. Ford es un automóvil grande, pequeño, barato, caro. Empero, a diferencia de aquella compañía, Ford posee un problema más, es no sólo un automóvil, sino también tanto una compañía como una persona.

Un Ford puede ser bueno, pero vaya que cuesta trabajo vender modelos tales como el Mercury o el Lincoln. (Ésa es una de las razones por las que la Ford Motor Company siempre ha tenido dificultades al comercializar automóviles de precio elevado.)



La grandeza y decadencia, y vuelta a la grandeza del Volkswagen es una de las historias más asombrosas del poder de la percepción, Volkswagen fue el primer automóvil en ocupar la mente la posición de automóvil pequeño. Luego a sus fabricantes se les ocurrió pensar en grande y las ventas descendieron; entonces volvieron a pensar en pequeño y las ventas repuntaron. La moraleja es: no trate de cambiar la mentalidad humana.

¿Qué es un Volkswagen?

La tragedia de la extensión de línea por lo general llega a su inevitable desenlace en tres actos.

El primer acto es un gran éxito y un adelanto significativo, que se deriva a menudo de encontrar un nicho abierto de par en par y explotarlo en forma brillante.

Volkswagen inventó la posición de automóvil pequeño y con rapidez aprovechó ese gran avance. El anuncio “Piensa en pequeño” quizá sea el más famoso que se haya realizado, pues declara su posición sin ambigüedades.

El sedán de Volkswagen estableció con mucha rapidez una posición extraordinariamente sólida en el mercado de los automóviles. Como casi todas las historias clásicas de éxito, Volkswagen se convirtió en algo más que un nombre de marca para un producto.

“Manejo un Volkswagen” dice más de la persona a la que pertenece el auto que del fabricante; es decir, da cuenta del estilo de vida del propietario: una persona práctica, racional, que confía en su posición en la vida. También alude a un medio de transporte funcional y sencillo.

El propietario de un Volkswagen es lo contrario del esnob: le fascina denigrar al comprador de autos que

gusta de impresionar a los vecinos. La frase “El Volkswagen de 1970 seguirá siendo feo por mucho tiempo” expresa esta actitud a la perfección.

El segundo acto alberga codicia y visiones de éxito sin fin. Así, Volkswagen amplió la confiabilidad y la calidad de esta marca a autos más grandes y costosos, como camionetas y ‘Jeeps’.

El último es el Dasher. “Con gran orgullo, Volkswagen ingresa al ramo de los autos lujosos”, dicen los anuncios publicitarios.

“Dasher, el Volkswagen elegante.”

¿El Volkswagen elegante? “Espectaculares interiores. Compromisos abundantes”, dicen los anuncios. ¿Esto es un Volkswagen?, ¿qué ocurrió con el enfoque práctico, racional y funcional? El Dasher arremete contra el viejo estilo de vida del Volkswagen.

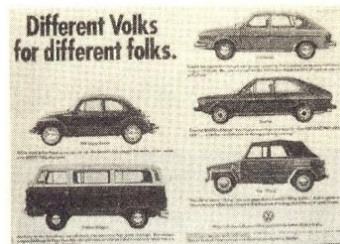
“Yo creía en Volkswagen y ahora Volkswagen no cree en Volkswagen”, es el lamento de los creyentes. Empero, Volkswagen no pierde el camino. “Diferentes Volks para personas distintas” es el anuncio que mejor resume la actitud corporativa. Ahora Volkswagen cuenta con cinco distintos modelos de automóviles que llevan la misma bandera corporativa.

El tercer acto es el desenlace. ¿Será posible que cinco modelos no se vendan tan bien como uno? Esto no sólo es posible, sino que además ocurrió.

Del primer lugar en el robo de los automóviles importados, Volkswagen descendió al cuarto, detrás de Toyota, Datsun y Honda. (Por si fuera poco, el lema de Honda, “Manéjalo en forma simple”, parece extraído del primer acto.)

En 1971, Volkswagen contaba con 35 por ciento del mercado de automóviles importados en Estados Unidos, pero para 1979 su participación había caído a 12 por ciento.

El esquema de éxito temprano, seguido por una extensión de línea de la que se deriva un desencanto, es



Éste es un encabezado divertido para un anuncio de automóviles y una estrategia espantosa para una compañía automotriz. Las cifras en el son preocupantes. En 1965, Volkswagen se centró en un sólo modelo: el sedán y tenía, en Estados Unidos el 67 por ciento del mercado de los automóviles de importación. Entonces, sus fabricantes ampliaron su línea y, para 1993, su participación en el mercado estadounidense era menor al tres por ciento. Hace poco volvió a sacar del sedán, ahora como Beetle, y las ventas repuntaron. Pero, ¿qué ocurriría si la compañía Volkswagen centrara su atención en el Beetle y continuará mejorándolo con el paso de los años?

bastante común. Después de todo, no puede esperarse que compañías como Scott y Volkswagen dejen pasar el tiempo vanamente. Uno espera que conquisten nuevos campos, pero ¿cómo harán para encontrarlos? El único camino que queda es diseñar un nuevo concepto o un nuevo producto que corresponda a una posición y a un nombre nuevos.

¿Qué es un Valva?



Volvo empezó a tener éxito cuando se olvidó del lujo, el manejo y la confiabilidad para enfocarse en la seguridad. Actualmente vende 400 mil automóviles en todo el mundo y ocupa la posición de “automóviles seguros” en la mente del comprador de autos. (Por desgracia, ahora Volvo va en sentido contrario con los automóviles convertibles y de dos puertas.) Por su parte, BMW recurrió exactamente a la misma estrategia al establecerse en la posición de manejabilidad. (La última máquina de manejo.)

Muchas compañías practican una modalidad de extensión de línea más adecuada; no amplían la línea, sino el concepto que hay tras el producto. Por ejemplo, veamos qué ocurre con Volvo. ¿Qué es un Volvo? Como muchas marcas de automóviles, Volvo ha tenido problemas en fechas recientes. Volvo solía contar con la posición de “confiabilidad” en el mercado de los automóviles importados de gran tamaño. (Si usted lo quiere ver de esta manera, un Volvo era como un gran Beetle confiable.)

Luego, los Volvo se volvieron costosos y la compañía comenzó a vender lujosos sedanes y automóviles que resultaban ser tanto veloces como seguros, e incluso llegó a comercializar camionetas. Así, Volvo devino en un “automóvil de trabajo para gente ociosa”.

Pero entonces, ¿qué es un Volvo ahora? Un automóvil confiable, lujoso, seguro y agradable de manejar. Sin embargo, la cantidad de atributos no tiene nada que ver con la conquista de posiciones. Cuatro posiciones no son mejores que una; por ello, las ventas de Volvo disminuyeron a medida que el concepto de extensión de línea hacía caer a otra víctima, a saber, a Volvo.

El nombre es una liga elástica

Yo me estiraré, pero sólo hasta cierto punto. Del mismo modo, cuanto más estire usted un nombre, más débil se

volverá (que es justo lo contrario de lo que cabría esperar).

¿Hasta dónde debe estirar un nombre? Esto es una invitación tanto a la economía como al buen juicio. Supongamos que usted tiene una línea de vegetales enlatados; ¿cuenta con un nombre de marca para chícharos, otro para maíz y un tercero para judías verdes? Lo más seguro es que no. Si se atendiera el aspecto de la economía, poseer tres nombres no tendría sentido.

Por ello, Del Monte tal vez haya hecho lo correcto al utilizar el mismo nombre de marca en su línea de frutas y vegetales enlatados. Ahora advierta qué ocurre cuando un competidor centra su atención en un solo producto. Tomemos la línea de piña en lata de Dole.

Dole contra Del Monte en el mercado de la piña no conforma una competencia, pues Dole siempre saldrá victoriosa.

¿Qué hace Dole después? Pone su nombre en plátanos frescos: el plátano Dole. Digamos que la compañía tiene éxito al hacer que Dole signifique plátanos. ¿Qué pasa con la piña? Se trata del principio del sube y baja, con los plátanos de un lado y la piña del otro.

¿Puede Dole hacer lo que hizo Del Monte, convertirse en proveedor con una línea completa de productos alimenticios, frescos y enlatados? Claro, pero sólo a costa de sacrificar su valiosa franquicia de la piña en lata, y con la desventaja de ser la última en hacer una extensión de línea.

Reglas prácticas

Decimos que la extensión de línea es una “trampa”, no un error, pues podría funcionar si ...

No obstante, se trata de un gran “si”: si sus competidores son tontos, si el volumen que usted genera

es queño, si no tiene competidores, si no pretende generar una posición en la mente del cliente prospecto, si no hace publicidad, si esto y lo otro, y un largo etcétera.

La verdad es que muchos productos se venden, pero muy pocos logran posicionarse. En casos como éste el cliente sabe escoger una lata de chicharos sin tener preferencia -o posición- por una marca en particular. Aquí cualquier marca conocida es mejor que una desconocida. Por ello, si usted trabaja para una compañía que produce miles de productos pero en volumen reducido (3M es el ejemplo que viene a cuento), obviamente no puede tener un nombre nuevo para cada uno de ellos.

Por tanto, presentamos a continuación algunas reglas prácticas que mostrarán cuándo utilizar el nombre de la compañía y cuándo no:

Vea lo que nos ha ocurrido muchas veces: hemos dado discursos sobre los peligros de la extensión de línea y nadie del público ha hecho anotaciones; luego, cuando informamos que vamos a decir cuando una compañía puede aplicar con éxito la extensión de línea es lo que una compañía y quienes la dirigen quieren que sea. Entendemos esta forma de pensar por que es la base del concepto de posicionamiento. Sabemos que resulta difícil cambiar una mentalidad una vez formada, y esto es verdad incluso para una mente que ha decidido que la extensión de línea es la manera de proceder.

1. Volumen esperado. Los productos que tienen posibilidades de ganar no deben llevar el nombre de la compañía, pero sí han de llevarlo los de poco volumen.

2. La competencia. La marca no debe llevar el nombre de la compañía cuando no hay otro producto en el mercado, pero sí ha de llevarlo cuando hay un campo lleno de productos.

3. Respaldo publicitario. Las marcas con grandes presupuestos no deben llevar el nombre de la compañía, sino sólo las de presupuesto reducido.

4. Importancia. Los productos innovadores no deben llevar el nombre de la compañía, sólo deben llevarlo los productos básicos (piénsese en los productos químicos).

5. Distribución. Los artículos que se exhiben en estantes no deben llevar el nombre de la compañía pero han de llevarlo los que sean vendidos por representantes de ventas.



El posicionamiento de una compañía: Monsanto

Usted puede posicionar cualquier cosa, ya sea una persona, un producto, un político o incluso una compañía. ¿Por qué alguien querría posicionar una compañía? Además de las pocas corporaciones orientadas a la adquisición de compañías, ¿quién compra una compañía?, ¿por qué querría una compañía venderse y a quién?

La compraventa de compañías

En realidad, ocurren muchas compraventas de compañías, pero este hecho recibe nombres diferentes. Cuando un nuevo empleado acepta un trabajo lo que hace es “comprar” la compañía. (Mediante programas de reclutamiento, una compañía en realidad se vende.)

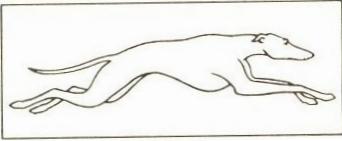
¿Para qué empresa preferiría trabajar el lector: General Electric o Schenectady Electrical Works?

Cada año, las compañías de Estados Unidos compiten por los graduados más sobresalientes de las principales universidades de dicho país. ¿Quién cree que se queda con los mejores estudiantes? Desde luego, las compañías que ocupan las mejores posiciones en la mente de los empleados prospecto, esto es, las General Electric y las Procter & Gamble.

Cuando alguien adquiere una participación accionaria en realidad paga por una parte de la posición, actual y futura, de la compañía.

La cantidad que una persona está dispuesta a pagar por esas acciones (seis o sesenta veces sus ganancias) depende de la fortaleza de la posición de la compañía en la mente del comprador.

Posicionar una compañía tiene muchas ventajas si usted es ejecutivo o directivo de dicha corporación; sin embargo, no es fácil serlo.



Greyhound gastó millones de dólares en tratar de informar a los inversionistas que era “algo más que una compañía de autobuses”. ¿Qué es Greyhound en la actualidad? Es sólo una compañía de autobuses; nunca rindió frutos su intento de cambiar una mentalidad.

Otra vez el problema del nombre

Antes que nada y de manera especial tenemos que hablar nuevamente del nombre. ¿Creería usted que Pullman dejó de ser un factor importante en el negocio de los vagones ferroviarios y que las ganancias de los autobuses representan sólo una pequeña parte de las ventas totales de Greyhound?

Tanto Pullman como Greyhound han cambiado drásticamente; sin embargo, apenas ha cambiado la forma como el público las percibe. Sus nombres las han encasillado en los rubros mencionados.

No obstante, sus publicistas han intentado que la gente piense en ellas de manera distinta, sobre todo los de Greyhound, que han gastado millones de dólares en informar a la comunidad financiera que esta empresa es “algo más que una compañía de autobuses”. A pesar de ello, mientras sus autobuses con galgos a los costados sigan recorriendo velozmente las autopistas interestatales estadounidenses, la publicidad corporativa será un error costoso. Si Greyhound quiere ser algo más que una compañía de autobuses, necesitará tener un nombre nuevo que sea más que el de una compañía de autobuses.

Empero, aun con el nombre correcto, todavía hace falta que lleve a cabo una ardua labor de posicionamiento corporativo. El nombre de la compañía debe significar algo dentro de su ramo.

Significar algo

Consideremos a Ford. Todos saben que Ford es una compañía automotriz. Pero, ¿qué tipo de auto es un Ford?

Ford no puede construir una posición corporativa sobre un tipo específico de automóvil, debido a que fabrica todo tipo de vehículos y de todos los tamaños, además de camionetas y camiones. (Que deba o no hacerlo es otro asunto.) Así, la cuestión del posicionamiento se resume en el tipo de calidad que debe hallarse de manera uniforme en todos sus vehículos.

La compañía ha optado por la “innovación” como el atributo clave de los vehículos Ford. El resultado: la campaña “Ford tiene una mejor idea”. Esto no está mal, pero muchos programas corporativos optan por un enfoque mundano y trivial, y el enfoque más mundano y trivial tal vez sea el que está basado en la gente, como ocurre en el caso de:

“Nuestra gente es nuestro mayor recurso”.

“La gente de Gulf enfrenta el desafío.”

“Grumman: nos enorgullecen los diversos productos que elaboramos, pero estamos más orgullosos de quienes los hacen.”

¿No hay diferencias de calidad entre el personal de una compañía y el de otra? Claro que sí, pero es diferente tratar de construir una posición a partir de la calidad del personal.

Mal que bien, las compañías más grandes y exitosas cuentan con el mejor personal, mientras que las más pequeñas y menos exitosas contratan personal



Ford tuvo una mejor idea y cambio a su actual campaña: “La calidad es el trabajo número uno”. ¿A quien le pertenece la posición de “calidad” en la industria automotriz actual? Suponemos que a Mercedez-Benz. El intento de apropiarse de la posición de alguien más nunca fructifica.



Ninguna de las campañas corporativas realizadas por General Motors -la más notable de las cuales fue el anuncio "Marca de Excelencia"- hizo mucho por la compañía. Cuando sus marcas (Saturn, Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick y Cadillac) no incluyen el nombre de la corporación, un programa corporativo de publicidad casi siempre es un desperdicio.

de segunda. Por ello, si su compañía se encuentra en el peldaño más alto en la escalera de producto en la mente del cliente prospecto, usted podrá estar seguro de que el cliente también pensará que su compañía tiene el mejor personal.

Si usted no se encuentra en la cima y le dice al cliente prospecto que cuenta con el mejor personal... Está bien, pero ésa es una de las incongruencias que casi nunca se resolverán a su favor.

“Si son tan listos, ¿por qué no se han vuelto ricos?”

Es frecuente oír preguntas de este tipo.

Si Ford realmente tiene las mejores ideas, ¿por qué no las utiliza en el mercado para aventajar a General Motors, en vez de usarlas en su publicidad para impresionar al público?

Si Chrysler en verdad tiene la mejor ingeniería automotriz, ¿por qué no diseña mejores automóviles y luego los utiliza para vender más que Ford y General Motors?

Éstas no son preguntas que versen sobre cosas que ocurran (Ford podría contar con las mejores ideas y, aun así, seguir en segundo lugar) sino interrogantes que surgen en la mente del cliente prospecto. Por ello, para que una compañía sea exitosa, su publicidad debe responder estas interrogantes.

Por otro lado, ¿realmente es exagerado pensar que las compañías más grandes tienen el mejor personal?

Nuestra simpatía es por los que menos posibilidades tienen, pero nuestro currículo se lo mandamos a los ganadores.

La diversificación no es la respuesta

Junto con la “gente”, el tema más común del posicionamiento corporativo es “la diversificación”. Las compañías anhelan

darse a conocer como fabricantes de una amplia gama de productos de gran calidad.

La diversificación también es ineficaz como enfoque corporativo. De hecho, los conceptos de posicionamiento y de diversificación son polos opuestos.

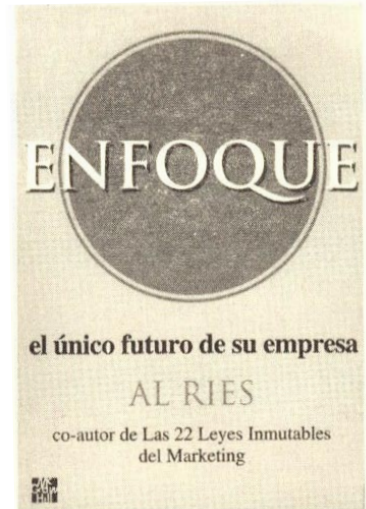
Un hecho vital es que las posiciones fuertes en la mente del cliente prospecto se construyen a partir de logros importantes, no sobre diversas líneas de productos. Por ello, General Electric es conocida como el fabricante de productos eléctricos más grande del mundo, no como el fabricante diversificado de productos industriales, de productos de transporte, de productos químicos y de aparatos electrodomésticos.

Aunque General Electric elabora miles de productos industriales y de consumo, la mayoría de sus productos exitosos han sido eléctricos. Casi todos sus fracasos se han dado en el ámbito de los productos no eléctricos. Las computadoras son el ejemplo más notable.

A su vez, General Motors es conocida como el fabricante de automóviles más grande del mundo, no como el fabricante de productos industriales, de transporte y de aparatos electrodomésticos. Por su parte, IBM tiene fama como el fabricante de computadoras más grande del orbe, no como el fabricante global de toda clase de máquinas de oficina.

Si bien una compañía tal vez logre ganar más dinero al diversificarse, deberá pensarlo muy bien antes de tratar de hacerse de una posición a partir de ese concepto.

Hasta el mercado de valores menosprecia en forma habitual los conglomerados del tipo de International Telephone & Telegraph y de la clase de Gulf + Western. Un ejemplo característico lo constituye Kaiser Industries, una compañía tenedora que controlaba muchísimas empresas operativas. El precio en el mercado de Kaiser solía ser más bajo que el valor neto de las empresas que controlaba. Después de que Kaiser se dividió, los accionistas recibieron



Hablamos de la “diversificación” como un tema publicitario, pero la verdad es que la diversificación tampoco tenía sentido empresarial. ITT fue un ejemplo característico de una compañía que operaba con dificultad hasta que se dividió en tres empresas independientes. Este concepto es examinado con mayor profundidad en el libro *Focus: The Future of Your Company Depends on It* (Enfoque)

21 dólares por acciones que antes se vendían a 12 dólares.

A veces las compañías piensan que diversificándose concentrarán sus esfuerzos de comunicación, cuando la verdad es que no lo harán. En un contexto de este tipo, el concepto de posicionamiento se vuelve tan amplio que casi pierde sentido.

¿Qué compañía se llama “creadora y distribuidora de sistemas de información para el trabajo, la educación y la diversión”? ¿creería usted que hablamos de Bell & Howell? Así es.

El enfoque de Monsanto

Un buen punto de partida para un programa de posicionamiento corporativo consiste en definir de manera clara y concisa qué es una compañía. No obstante, los mejores programas de posicionamiento no constan tan sólo de definiciones sino que, por el contrario, las rebasan. Los programas más completos son aquellos con los que se actúa, no los que están conformados exclusivamente por palabras; aunque a veces las palabras mismas sean acciones.

A manera de ejemplo analicemos el programa de posicionamiento corporativo que realizó hace poco Monsanto.

Objetivo: hacer que Monsanto sea el líder y portavoz de la industria. (La industria de la que hablamos queda, por el momento, sin definirse.)

¿Qué haría usted para llegar a ser líder?

Nosotros creemos que la historia muestra que las compañías llegan a ser líderes cuando son las primeras en hacer algo y no sólo cuando pregonan serlo. Así, IBM fue la primera en comercializar computadoras, Xerox la primera en comercializar fotocopadoras de papel común, y Dupont la

primera en comercializar nylon. ¿En qué podría ser Monsanto la primera?

Una compañía como Monsanto tenía tres ámbitos posibles en dónde establecer una posición de liderazgo. Veamos cada posibilidad por separado.

1. Liderazgo del producto. ¿En qué lugar se clasifica Monsanto en cuanto al liderazgo del producto?

Sin duda un muy buen sitio, según una reciente investigación realizada entre graduados universitarios con ingresos anuales de 15 mil dólares o más. Monsanto no es una General Motors ni una American Motors, sino algo intermedio.

Dupont	81 por ciento
Dow.....	66 por ciento
Mosanto.....	63 por ciento
Union Carbide.....	57 por ciento
Allied Chemical.....	34 por ciento
American Cyanamid.....	29 por ciento
Olin.....	25 por ciento
FMC.....	13 por ciento

(Advierta el lector cómo la compañía con iniciales, FMC, está al final de la lista, algo no atípico.)

En realidad, Monsanto, Dow y Union Carbide están agrupadas en el segundo lugar, pues las diferencias estadísticas no son en verdad significativas.

Pero, ¿segundo en comparación a quién? A DuPont, por supuesto.

DuPont es otro IBM, Xerox o Chivas Regal. Gracias a productos exitosos como el teflón, el nylon y el dacrón, DuPont es importante.

Una compañía no tiene esperanzas de establecer un liderazgo de producto compitiendo directamente contra DuPont. Además, muchas de estas empresas realizan programas corporativos en los que destacan el liderazgo

de su producto, como Union Carbide, Olin, FMC y otras.

2. Liderazgo en el negocio. Ahora, veamos el segundo enfoque posible, el liderazgo en el negocio, que en esencia significa resguardar el sistema de la libre empresa.

¿Podría Monsanto ser la primera en salir en defensa de la libre empresa? Claro que no. En 1976, el Advertising Council (Consejo de Publicidad), en colaboración con el U.S. Department of Commerce (Departamento de Comercio) y el U.S. Department of Labor (Departamento del Trabajo), difundió en forma masiva un programa en el que trataba de explicar el “sistema económico estadounidense y el papel que uno desempeña en él”.

Se sabe que éste era un programa masivo debido a que reclutaron a Charles Schulz para que hiciera las caricaturas de los cacahuates que ilustran el material.

Comenzando con la campaña de Warner & Swasey, que ahora tiene más de 40 años, muchas otras compañías salieron en defensa del sistema.

Textron difundió una campaña televisiva para explicar “el funcionamiento de la empresa privada en Textron”.

“En estos días, que dan cuenta de una pérdida de fe cada vez mayor en muchas de nuestras instituciones, los negocios tienen la obligación de explicar cómo contribuyen en nuestra sociedad”, dijo G. William Miller, presidente del consejo de Textron antes de convertirse en Secretario del Tesoro.

A su vez, AlliedChemical también llevó a cabo una campaña impresa con el lema: “Las ganancias son para la gente”.

Por su parte, el New York Times publicó un artículo titulado “La babel de la publicidad económica”, en el que se hablaba en forma negativa del entusiasmo generado por los programas a favor de la libre empresa.

Evitar los temas de los que todos hablan es un principio básico del posicionamiento (la moda, si así lo prefiere el lector) . Por ello, para progresar, una compañía tiene que actuar según sus propias ideas en un territorio nuevo e inexplorado.

3. Liderazgo en la industria. El tercer enfoque es el liderazgo en la industria. ¿Podría Monsanto mejorar su posición de liderazgo en la industria de los químicos?

Hay algo que quedó perfectamente claro cuando Monsanto consideró por primera vez un programa corporativo. A los productos químicos se les ataca en forma constante. Al público se le alimenta con una dieta diaria de malas noticias sobre productos químicos, tanto en periódicos y revistas como en radio y televisión.

El mensaje transmitido ha sido claro y fuerte: “Los productos químicos provocan cáncer”.

Un ánimo irracional y contrario a las sustancias químicas inunda toda la Unión Americana. El siguiente comentario era característico en el programa nocturno de noticias de la NBC (cuatro de septiembre de 1976):

“En uno de los puntos hay un acuerdo casi total. El actual riesgo de accidentes químicos graves es mayor que el de accidentes nucleares”.

El problema era grave. De acuerdo con Yankelovich, Skelly & White, una empresa de investigaciones de opinión muy reconocida: “La industria de los productos químicos destaca como el principal villano en la medida en que se le considera como la mayor fuente de problemas relacionados con la salud”.

Conocimientos elementales sobre química

Lo que Monsanto decidió fue hablar en voz alta de las sustancias químicas, informar al público tanto de los beneficios como de los riesgos.

168 El posicionamiento de una compañía: Monsanto



Éste fue el primer anuncio del programa “Conocimientos elementales sobre química” de Monsanto.

“Sin sustancias químicas, la vida sería imposible” fue el lema del programa de Monsanto. En el primer anuncio se daba el mensaje siguiente:

Algunos creen que cualquier “sustancia química” es mala y cualquier cosa “natural” es buena; no obstante, lo natural es químico.

La flora produce el oxígeno que necesitamos mediante un proceso químico llamado fotosíntesis. Cuando usted respira, su cuerpo absorbe oxígeno por medio de una reacción química que ocurre en su sangre.

La vida es química; y con las sustancias químicas, compañías como Monsanto buscan ayudar a mejorar la calidad de vida.

Las sustancias químicas le ayudan a vivir más tiempo. El raquitismo era una enfermedad común de la niñez hasta que se agregó una sustancia química (conocida como vitamina D) a la leche y a otros alimentos.

Sin embargo, ninguna sustancia es totalmente segura, todo el tiempo y en todo lugar, ya sea en la naturaleza o en el laboratorio. Por ello, el verdadero reto es utilizar los productos químicos en forma adecuada y ayudar de ese modo a que la vida resulte mucho más llevadera.

¿Por qué se alude a Monsanto? ¿Por qué Monsanto debe hablar en voz alta sobre lo que en esencia es un problema de su sector industrial?

La respuesta se remonta a la estrategia de posicionamiento. Monsanto tuvo que hacer lo que el líder debía realizar para que reconocieran su liderazgo en la industria de los productos químicos, esto es, hablar en defensa de su industria. Si hubiera esperado a que otros lo hicieran primero, Monsanto habría perdido la oportunidad de asumir el liderazgo.

Monsanto obtiene el reconocimiento

En la vida, la oportunidad del momento lo es todo. Un análisis acerca de los problemas relativos a los productos químicos, que se suscitaron durante 1976, indicó que la balanza estuvo a punto de inclinarse en contra de éstos. Había más probabilidades de que la opinión pública se inclinara de manera más favorable hacia las compañías de productos químicos en el futuro que en ese momento, ya sea que Monsanto lo hiciera o no.

Desde luego, un programa de “conocimientos elementales sobre productos químicos” podría hacer que la balanza se inclinara a favor de éstos, y Monsanto obtendría gran parte del reconocimiento.

Eso fue exactamente lo que ocurrió. La balanza cayó de un lado. Las actitudes positivas del público en general -según una encuesta- aumentaron de 36 a 42 por ciento en menos de dos años, un incremento considerable. (En el mismo periodo, las actitudes positivas hacia la industria del petróleo cayeron de 37 a 22 por ciento. Esto muestra qué puede ocurrir cuando los precios en ascenso se combinan con una explicación insuficiente por parte de un sector de la industria.)

Hasta el New York Times ha comenzado a volver en sí. En un artículo sobre la sacarina, titulado “The Case of the Useful Carcinogen” (“El caso de un agente cancerígeno útil”), el periódico comentaba: “El problema con las prohibiciones totales es que no dejan espacio para ponderar las ventajas y los riesgos”.

El último elogio al papel desempeñado por Monsanto provino de un artículo publicado por la revista Business Week, en 1979, titulado “Cleansing the Chemical Image” (“Limpieza de la imagen de los productos químicos”).

“El movimiento de la industria de los productos químicos en el ámbito de la creación de imagen -decía



El segundo anuncio de la serie enumeraba los cientos de sustancias químicas de una naranja común.

170 El posicionamiento de una compañía: Monsanto

la publicación- fue encabezado por Monsanto Co. en 1977. El presidente de la compañía, Jhon W. Hnaley, se dió cuenta de que se hablaba de las sustancias químicas en forma negativa todo el tiempo y decidió que era momento de hacer algo al respecto. Ese año, la compañía gastó 4.5 millones de dólares en la creación de una imagen y, desde entonces, cada año esa cantidad se ha igualado o superado.”

Business Week también advirtió el papel de liderazgo de la compañía. “Siguiendo la dirección de Monsanto -decía la publicación-, DuPont Co. asignó cuatro millones de dólares a su propia campaña publicitaria institucional.

En el negocio des posicionamiento corporativo, la percepción de liderazgo es algo que uno puede cobrar en el banco. Ya sea que usted forme parte de una compañía de productos químicos, de un banco o de una empresa fabricante de automóviles, cuando sus clientes quedan impresionados, siempre estará en mejor posición que sus competidores.

Monsanto cambio su enfoque de los productos químicos a los diseñados con ingeniería genética. Más les hubiera valido quedarse en el ámbito de los productos químicos.



El posicionamiento de una país: Bélgica

Con la llegada de tarifas aéreas relativamente bajas, nos estamos convirtiendo con rapidez en un mundo de turistas.

Antaño, los viajes internacionales se limitaban a las personas mayores adineradas. Hoy, sin embargo, las cosas han cambiado. Por ejemplo, hace años las azafatas eran jóvenes y los pasajeros viejos. Ahora es a la inversa: los pasajeros son jóvenes y las azafatas no lo son.

La situación de Sabena

Una de las 16 principales empresas de transporte aéreo del Atlántico Norte para viajeros internacionales es una aerolínea llamada Sabena Belgian World Airlines; empero sus competidores no contienden en igualdad de condiciones. Por ejemplo, hubo un tiempo en que IWA y Pan Am, tenían una larga lista de ciudades de arribo, tanto en Estados Unidos como en Europa. Pero Sabena sólo generaba tránsito, hace apenas unos años, en un lugar: Nueva York. De modo que si usted no iba a hacer conexión en Bruselas, se encontraba en la aerolínea equivocada. A menos que hubiera un secuestrador de aviones a bordo, todo avión de Sabena aterrizaría en Bélgica.

172 El posicionamiento de un país: Bélgica

Si bien Sabena captaba la mejor tajada del tránsito hacia Bélgica, tenía una dieta en verdad magra debido a que muy poca gente volaba a ese país.

Los porcentajes de pasajeros del Atlántico Norte que volaron a 16 de los principales países europeos en el último año son los siguientes:

Reino Unido.....	29 por ciento
Alemania.....	15 por ciento
Francia.....	10 por ciento
Italia.....	9 por ciento
Países Bajos.....	6 por ciento
España.....	5 por ciento
Irlanda.....	5 por ciento
Portugal.....	4 por ciento
Suiza.....	3 por ciento
Islandia.....	3 por ciento
Israel.....	3 por ciento
Dinamarca.....	3 por ciento
Grecia.....	2 por ciento
Bélgica.....	2 por ciento
Noruega.....	1 por ciento
Suecia.....	1 por ciento

Estas estadísticas casi no han cambiado en 20 años. Los cinco principales destinos europeos siguen siendo el Reino Unido, Alemania, Francia, los Países Bajos e Italia. El único cambio que hubo fue que los Países Bajos se han movido al cuarto lugar e Italia ha caído al quinto. (La tabla muestra los datos de hace 20 años. N. de T.)

En la escalera de país que hay en la mente del viajero prospecto, Bélgica se encontraba en uno de los niveles más bajos, por lo que no figuraba en la escalera.

Si se analizan estas cifras, será sencillo determinar qué estaba mal con la publicidad de Sabena. Esta empresa recurría a la clásica estrategia de las aerolíneas: vender la comida y el servicio.

“¿Tengo que ser un bon vivant para volar por Sabena?”, decía un anuncio típico. Sin embargo, ni toda la fabulosa comida del mundo lo haría volar en una aerolínea que no va a donde usted quiere.

Posicionar al país, no a la aerolínea

La estrategia más productiva de Sabena fue posicionar al país no a la aerolínea, en otras palabras, hacer lo que KLM había hecho por Amsterdam.

Sabena tuvo que hacer de Bélgica un lugar donde los viajeros quisieran pasar algún tiempo, no un lugar de paso.

En esto hay una moraleja que puede ser apreciada en forma clara, ya sea que usted venda bebidas de cola, compañías o países: si está fuera de la mente, estará fuera del negocio.

La mayoría de los estadounidenses sabían muy poco acerca de Bélgica; pensaban que Waterloo era un suburbio de París y que el producto más importante de Bélgica eran los waffles. Muchos ni siquiera sabían donde se encontraba el país.

“Si es martes, debe ser Bélgica” era una frase que lo decía todo. Pero, ¿cómo se encuentra una posición para un país? Pues bien, si usted piensa un poco en ello, es relativamente fácil ver que los países más exitosos tienen fuertes imágenes mentales.

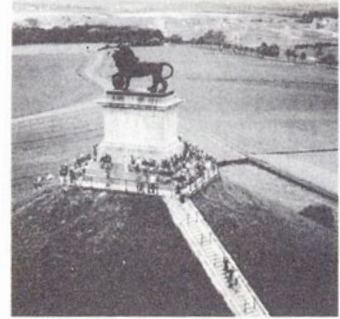
Diga “Inglaterra” y la gente piensa en magnificencia en el Big Ben y en la Torre de Londres.

Diga “Italia” y la gente piensa en el Coliseo, en San Pedro y en obras de arte.

Diga “Amsterdam” y de inmediato se piensa en tulipanes, en Rembrandt y en los magníficos canales.

Diga “Francia” y resulta inevitable pensar en comida, en la torre Eiffel y en la deslumbrante Riviera.

La mente ve esos lugares como si fueran postales mentales. Ahora veamos qué ocurre con distintas ciudades: en la mente, Nueva York es algo como una panorámica con rascacielos, San Francisco es el lugar de los tranvías y el puente Golden Gate, mientras que Cleveland se le



Napoleón encontró su Waterloo en Bélgica, pero pocos lo saben. Cuando tomamos un paseo guiado por el país, el gerente de publicidad de Sabena se negó a llevarnos a Waterloo. “A nadie le importa la guerra”, respondió. Tal vez a nadie de Bélgica, pero sí a la gente de Estados Unidos. Seis millones de personas visitan cada año Gettysburg, uno de los destinos turísticos favoritos en nuestro país.

174 El posicionamiento de un país: Bélgica



El Castillo de los Condes, uno de los sitios turísticos más interesantes visualmente de Bélgica.

presenta a uno como un lugar gris con una gran cantidad de industrias.

Londres, París y Roma, desde luego, son no sólo los destinos que ocupan el lugar más alto en la escalera de la mente, sino que además son los más populares entre los viajeros que van por primera vez a Europa. Sabena tenía pocas probabilidades de contar con esta clase de viajeros.

No obstante, en Estados Unidos hay un gran segmento de viajeros experimentados que esperan visitar el siguiente nivel de destinos, esto es, países como Grecia con sus ruinas y Suiza con sus montañas.

Una vez que el objetivo fue claro, no resultó difícil encontrar una posición.

La hermosa Bélgica

Bélgica es un país muy hermoso con muchas de las cosas que atraen a los viajeros que ya conocen los destinos europeos más famosos. Esta nación cuenta con interesantes ciudades, palacios históricos, museos y galerías de arte.

Por extraño que parezca, los belgas no pensaban que su país fuera atractivo para los turistas. Quizá esta actitud se resuma en un letrero que solía estar en el aeropuerto de Bruselas, en el que se podía leer esto:

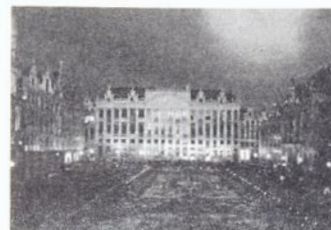
“Bienvenido al país belga. Clima: templado, pero llueve en promedio 220 días al año”.

Como consecuencia de esta visión, su estrategia turística favorita era promover la ubicación céntrica de Bélgica y la facilidad con la cual la gente podía dirigirse de ahí a otras partes del viejo continente, como Londres, París y Roma. (Pero ello realmente no era una estrategia. Era como si al tratar de promocionar su ciudad, los habitantes de Filadelfia dijeran: si quiere visitar Nueva York, pase por Filadelfia, por que ambas

ciudades se hallan a poca distancia.)

En realidad, poco se había llevado a cabo para hacer de Bélgica una atracción turística. Un breve paseo por el centro de Bruselas lo decía todo. Mientras usted caminaba por la Grand Place, con su fachada dorada -que quizá sea la plaza más hermosa de toda Europa- descubría que todo el centro solía ser un enorme estacionamiento. (Al final, se prohibió que los automóviles entraran a la plaza.)

De lo anterior puede obtenerse una importante lección: a menudo, la percepción que tiene la gente sobre el lugar donde vive es diferente de la que poseen quienes lo visitan. Por ejemplo, muchos neoyorquinos no creen que Nueva York sea una atracción turística; recuerdan las huelgas de los recolectores de basura y olvidan la Estatua de la Libertad. Pese a ello, esta ciudad recibe 16 millones de visitantes al año que desean ver los “inmensos rascacielos”.



La Grand Place sigue siendo la plaza más hermosa de toda Europa.

Ciudades de tres estrellas

Aunque es atinada la idea de ciudad “hermosa”, en realidad no basta como lema de promoción turística. Para posicionar a un país como destino turístico, se necesitan atracciones que mantengan ocupados a los viajeros, al menos unos cuantos días.

Nadie piensa en Mónaco como un destino turístico, pues su atractivo número uno, Monte Cado puede verse en tan sólo una tarde (y al atractivo número dos de este país, la princesa Grace, ya no se le puede ver más, pues hace tiempo falleció).

Claro está que el tamaño es un factor importante. Los países grandes tienen más atractivos que los pequeños, por lo que éstos se hallan en desventaja ante aquellos.

176 El posicionamiento de un país: Bélgica



Muy poco ha cambiado en 20 años. Tournai perdió una estrella y la edición Benelux, de la guía de Michelin, se ha dividido en dos. Ahora hay una para Bélgica y Luxemburgo y otra para los países Bajos, en donde todavía hay una ciudad de tres estrellas. En la actualidad Bélgica aventaja a los Países Bajos por cuatro ciudades de tres estrellas a una, que se halla en Holanda. Un programa de marketing será mucho más eficaz si se basa en las “referencias” proporcionadas con objetividad por terceros.

(Si el Gran Cañón atravesara Bélgica, no quedaría mucho territorio por ver en este país.)

La respuesta al problema del tamaño se encontró en una de esas famosas Guías Michelin. Tal vez usted no sepa que Michelin evalúa las ciudades lo mismo que los restaurantes.

La edición de Benelux enumera seis ciudades de tres estrellas como “interesantes para hacer un viaje especial”. Cinco de ellas son belgas: Brujas, Gante, Amberes, Bruselas y Tournai. Pero, lo que realmente sorprendió fue el hecho de que la gran atracción turística del norte europeo, Holanda, sólo tenía una ciudad de tres estrellas: Amsterdam.

El anuncio que se dio a conocer tenía el siguiente encabezado: “En la hermosa Bélgica hay cinco Amsterdams”. La portada estaba ilustrada con cinco bellas fotografías a cuatro colores de las ciudades belgas de tres estrellas. Este anuncio generó una enorme cantidad de preguntas acerca de un país que muchos viajeros sólo habían visto a través de la ventana del tren cuando viajaban de Amsterdam a París. Una de las preguntas provino del ministro de turismo de Holanda a su homólogo de Bélgica.

No hay necesidad de decir que un holandés furioso quería que se eliminara ese anuncio, junto con la gente que lo había creado.

La estrategia de “la ciudad de tres estrellas” tenía tres ventajas importantes a su favor:

En primer lugar, relacionaba a Bélgica con un destino que ya estaba en la mente de los viajeros: Amsterdam. En cualquier programa de posicionamiento, si usted puede comenzar con una percepción fuertemente arraigada, tendrá más a su favor en sus esfuerzos por establecer su propia posición. En segundo lugar, la Guía Michelin -la otra entidad que ya está en la mente del viajero- dio credibilidad al concepto. Por último las “cinco ciudades a visitar” hicieron de Bélgica

un auténtico destino.

Al final, el concepto “ciudades de tres estrellas de la hermosa Bélgica” pasó a la televisión. La acogida fue favorable.

Un comercial televisivo, con su capacidad de comunicación visual y auditiva, puede introducir imágenes de un país de manera directa en la mente con mayor rapidez que la publicidad impresa. Empero, abusar de un medio como la televisión tiene latentes varios riesgos, los cuales surgen si otros países utilizan imágenes parecidas a las empleadas.

Piense en la publicidad que ha visto de las islas del Caribe. ¿Puede separar mentalmente todas esas palmeras y playas? ¿Se evoca la misma “postal” cuando alguien dice Nassau, Islas Vírgenes o Barbados? Si no hay diferencia, la mente vaciará todas esas imágenes en una carpeta marcada con el nombre “Islas del Caribe” y dejará de buscarlas.

Lo mismo puede ocurrir con esas pintorescas aldeas europeas o con los pobladores sonrientes que lo saludan a uno con tarros de cerveza en la mano. Un molino de viento vale lo mismo que miles de paisajes callejeros, y no importa el ingenio con que éstos hayan sido elaborados.

¿Qué ocurrió?

Ahora tal vez se pregunta el lector por qué, después de todo, ha visto muy poco sobre Bélgica y sus ciudades de tres estrellas.

Varios acontecimientos evitaron que este programa se pusiera totalmente en marcha. Cada uno de esos acontecimientos representa una lección para cualquiera que se aventure en un programa de posicionamiento.



Las imágenes por sí solas no consolidan una posición en la mente, solamente las palabras pueden hacerlo. Para crear un programa de posicionamiento eficaz, uno tiene que “expresar con palabras las imágenes”. La aliteración también puede ser un recurso de memoria muy eficaz en este proceso.

En primer lugar, hubo un cambio organizacional en Sabena justo cuando empezaba a salir el programa publicitario en televisión. Así, cuando la casa matriz en Bruselas quiso reestablecer la estrategia “entrada a Europa”, la nueva administración, que no estaba comprometida con el programa, dio su consentimiento de inmediato.

La lección de todo esto es que un programa de posicionamiento exitoso necesita mayor compromiso por parte de la gente encargada de él, ya sea que ésta dirija una corporación, una iglesia o una aerolínea. Ganar la mente de los viajeros es como emprender una guerra: todos en el ejército, desde los mandos superiores hasta los soldados rasos, deben saber cuál es el objetivo, y estar de acuerdo con él.

Otro problema fue la Oficina Belga de Turismo, la cual -por razones políticas- nunca comprendió a qué se debía que otras ciudades no fueran incluidas en el programa, aunque éstas no tuvieran tres estrellas.

En nuestras sobrecomunicadas sociedades, la única esperanza es una idea simple. Abarcar otras ciudades sólo confundiría y complicaría las cosas.

La lección aquí es que el posicionamiento puede exigir que se simplifiquen sobremedida las comunicaciones. Así es, no hay de otra. La confusión es el enemigo, mientras que la simplicidad es el Santo Grial.

En la actualidad no son muchos los que vuelan por Sabena o visitan Bélgica, a menos que trabajen para la Comunidad Europea, lo cual es lamentable. “La hermosa Bélgica” podría haber sido un eficaz programa de posicionamiento turístico, pero se necesitaban varias décadas de publicidad y propaganda para lograr ese objetivo. Si algo hemos aprendido en 20 años es el poder de la constancia.



El posicionamiento de una producto: Milk Duds

Milk Duds es la marca que se menciona en este capítulo. Para ser más precisos es un producto de la compañía Beatrice Foods. Milk Duds es un caramelo que se vende en una pequeña caja de color amarillo y café. Tenía fama de ser un caramelo para “cine”, pero Beatrice Foods quiso ampliar el negocio de Milk Duds e incluir a la población más joven, aquella que se interesa en los dulces.



Milk Duds es un caramelo cubierto con chocolate que se vende en caja

El primer paso

El paso inicial en cualquier programa de posicionamiento es mirar en la mente del cliente prospecto. ¿Quiénes son los clientes prospecto de Milk Duds? No son niños de corta edad que comen cualquier cosa. Las investigaciones muestran que el mejor cliente de Milk Duds es un comprador de dulces sofisticado, que ha entrado y salido de las dulcerías por lo menos varios cientos de veces.

El cliente prospecto típico de Milk Duds tiene 10 años de edad, y es un agente de compras cauto, suspicaz y astuto, que siempre busca más valor por lo que recibe.

Casi todos los programas de posicionamiento no son más que una búsqueda de lo obvio. Sin embargo, lo obvio es fácil de olvidar si usted pone el producto en la mira demasiado rápido. (Como en La carta robada de Edgar

180 El posicionamiento de un producto: Milk Duds

Allan Poe, lo obvio suele ser difícil de encontrar porque es no sólo demasiado fácil de ver sino también porque es demasiado obvio.)

¿Qué hay en la mente del cliente prospecto cuando se habla de dulces? Ciertamente no es Milk Duds, aunque el niño promedio de 10 años pueda tener alguna idea vaga de la marca.

Cuando la mayoría de los niños de 10 años habla de dulces, viene de inmediato a su mente el concepto de barras de chocolate, como Hershey, Nestlé, Mound, Almond Joy, Reese, Snicker, Milky Way. Sin duda, este concepto llegó a la mente de los niños gracias a los millones de dólares que se han gastado en la publicidad de éstas y otras marcas de barras de chocolate.



Los niños de 10 años se convirtieron en la meta publicitaria de Milk Duds. Por lo general, pensar en un objetivo más preciso es el primer paso para encontrar una posición eficaz. Si bien un producto como Milk Duds puede gustar a todos (como ocurre), casi siempre es un error tratar de atraer a todo mundo con publicidad. Deje que los adultos reciban el mensaje en forma indirecta.

Reposicionar a la competencia

Dado que Milk Duds sólo contaba con una pequeña parte del dinero necesario para hacer este tipo de publicidad, habría cometido un error si hubiera tratado de construir, con tan sólo eso, una identidad para su marca. La única forma de llevar a Milk Duds hasta la mente de los niños era encontrar alguna forma de reposicionar la categoría de barras de chocolate.

En otras palabras, debía hallar la manera de hacer no sólo que los millones de dólares gastados por la competencia operaran a su favor, sino también que su marca fuera posicionada como una mejor opción entre las barras de chocolate. (Poco se ganaría con ponerle un nombre más al dulce en una mente sobrecargada de información.) Por fortuna, había una debilidad expresa en la competencia de las barras de chocolate que podía explotarse, y esa debilidad salta a la vista cuando uno considera el tamaño, la forma y el precio que en la actualidad tienen las barras de chocolate Hershey.

Una barra de chocolate no dura mucho. Un niño puede comer una de Hershey de tamaño pequeño en sólo 2.3 segundos.

Existe un fuerte sentimiento de insatisfacción entre los consumidores de dulces en Estados Unidos, pues a medida que se va terminando la barra de chocolate, la insatisfacción suele aumentar. Debido a ello son comunes frases como éstas:

“Mi mesada, que gano con tanto esfuerzo, no dura mucho cuando compro barras de chocolate”.

“O como más rápido o las barras de chocolate son cada vez más pequeñas.”

“En estos tiempos una barra de chocolate no dura mucho.”

Por lo general, las compañías rivales se centran en la suavidad y en el relleno del chocolate. Sin embargo, Milk Duds es diferente, pues son 15 caramelos cubiertos con chocolate que además de que pueden comerse poco a poco, vienen en caja, en vez de estar envueltos.

En comparación con una barra normal de chocolate, una caja de Milk Duds durará mucho más. (Si el lector tratara de meter en su boca el contenido de una caja de Milk Duds, no podría mantenerla cerrada.) Ésta es la razón por la que el producto se ha vuelto tan popular en los cines de Estados Unidos.

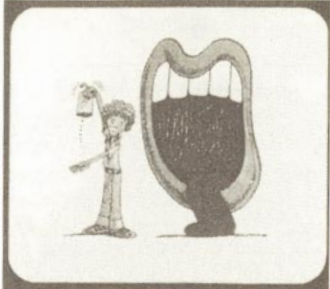
¿Cuál es, pues, la nueva posición de Milk Duds?

La alternativa de larga duración

¿Por qué hay que preguntar por la posición de Milk Duds? Porque este producto aparece, en el mercado estadounidense, como una alternativa de larga duración frente a las barras comunes de chocolate.

Si ésta le parece a usted una respuesta obvia, no lo fue tanto para quienes solían elaborar las campañas publicitarias de Milk Duds. Durante unos 15 años, en

182 El posicionamiento de un producto: Milk Duds



Escenas del comercial de televisión que posicionó la idea de “larga duración” de Milk Duds. Por desgracia, al presidente de la empresa no le agradó la boca gigante y eliminó el programa publicitario de la televisión. Milk Duds sólo fue difundida en cines.

en los comerciales de televisión de este producto no se hizo referencia alguna a la idea de la duración.

Recorramos mentalmente un comercial de televisión de 30 segundos para ver cómo fue confitada la idea de larga duración para beneficio de los niños de 10 años.

1. Había una vez un niño que tenía una boca muy grande ... (Un niño aparece parado junto a una boca enorme.)
2. ... que adoraba las barras de chocolate. (El niño introduce, una tras otra, barras de chocolate en la boca.)
3. ... pero no duraban mucho. (Al niño se le acaban las barras de chocolate y la boca se enoja mucho.)
4. Entonces, el niño descubrió el caramelo cubierto de chocolate Milk Duds. (El niño sostiene en alto la caja de Milk Duds, mientras la boca comienza a relamerse los labios.)
5. A la boca le gustaron los Milk Duds porque duraban mucho más tiempo. (El niño hace rodar, uno por uno, los Milk Duds en la lengua de la boca gigante.)
6. (Luego el niño y la boca cantan a dueto la canción de la campaña.) Cuando una barra de chocolate sólo sea un recuerdo, aún seguirás comiendo tus Milk Duds.
7. Dale a tu boca Milk Duds. (El niño y la boca sonríen.)

¿Funcionó la campaña?

Este anuncio televisivo no sólo revirtió la tendencia a la baja de las ventas de Beatrice Foods, sino que en los meses siguientes la compañía vendió más Milk Duds que en toda su historia.

Si hubiera una lección por aprender del ejemplo de Milk Duds sería que la resolución de un problema de posicionamiento casi siempre se encuentra en la mente del cliente prospecto, no en el producto.



El posicionamiento de un servicio: el correograma (Mailgram)

¿Qué diferencias hay entre el posicionamiento de un producto (como Milk Duds) y el de un servicio (como el correograma [el Mailgram*] de Western Union)? Muy pocas, sobre todo desde el punto de vista estratégico. En realidad, casi todas las diferencias son de tipo técnico.

Lo visual o lo verbal

En el anuncio de un producto, casi siempre el elemento que predomina es la imagen, o sea, lo visual; por el contrario, en el anuncio de un servicio, el elemento que suele predominar es la palabra, es decir, lo verbal. (De modo que si usted ve un anuncio con una gran fotografía de un automóvil, supondrá que se está haciendo una promoción de automóviles, no de un servicio de renta de éstos.)

El medio principal para un producto como Milk Duds fue la televisión, un instrumento de comunicación orientado hacia lo visual. En cambio, el medio principal

El correograma (Mailgram) era un servicio compartido entre Western Union y el Servicio Postal de Estados Unidos.

* Mailgram (Servicio Mailgram). “En Estados Unidos, servicio de telegramas caracterizado porque los despachos se entregan por correo en la ciudad de destino. Variante del correo electrónico [electronic mail] en el cual los despachos se transmiten por la red de telecomunicaciones de la Western Union y se entregan al destinatario al día siguiente por vía postal como correspondencia de primera clase.” Véase Diccionario Collazo, de Javier L. Collazo, V.I, McGraw-Hill Interamericana Editores, México, p. 521. (N. de la t.)



Las imágenes pueden ser sumamente memorables, pero pierden su eficacia si no guardan relación con una idea verbal. ¿Quién puede olvidar a O.J. Simpson recorriendo aeropuertos? Seguramente nadie. Pero, ¿cuál era el mensaje que Hertz trataba de comunicar con ello? Vaya usted a saber.

para un servicio como el correograma fue la radio, un instrumento de comunicación orientado a lo verbal.

Desde luego, hay muchas excepciones a estos principios. Si todos saben cómo es el producto, no hay ninguna ventaja en utilizar la prensa, la televisión o cualquier otro medio visual.

Por el contrario, si un servicio utilizara en forma eficaz un símbolo visual (por ejemplo, O.J. Simpson con Hertz), entonces los medios visuales podrían ser en verdad productivos.

A pesar de las excepciones, sorprende cuán a menudo se dan estas generalidades visuales y verbales. En una encuesta realizada sobre cuatro medios para saber cuál de ellos es más eficaz para promover el correograma (periódicos, revistas, radio y televisión), el que obtuvo el primer lugar fue la radio. Sin embargo, la esencia de la historia del correograma es la estrategia, no los medios de comunicación. Antes de analizar la estrategia, tal vez sea útil echar un vistazo a la forma como funciona su sistema.

Correo electrónico

Desarrollado en conjunto con el U. S. Postal Service (Servicio Postal de Estados Unidos) e inaugurado experimentalmente en 1970, el correograma fue el primer correo electrónico de la Unión Americana.

Para enviar un correograma, usted llama a Western Union, que transmite el mensaje electrónicamente a la oficina postal más cercana al destinatario, a quien se le entregará durante el siguiente día laboral.

Para demostrar lo avanzado del sistema en el ámbito tecnológico, sigamos un envío característico de un correograma desde Nueva York hasta la costa oeste de Estados Unidos.

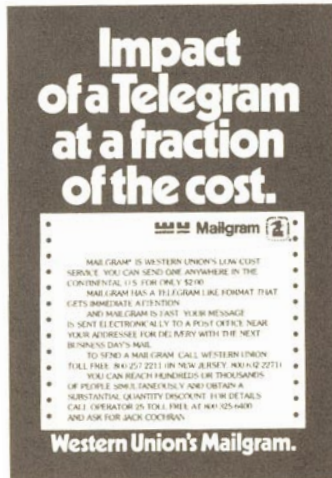
1. El cliente en Nueva York toma el teléfono y llama a Western Union.
2. La operadora de una de las centrales telefónicas del departamento de respuesta de Western Union, que abren las 24 horas al día, toma el mensaje del cliente y lo introduce en una unidad de video computarizada.
3. Después de verificar el mensaje y el destino con el cliente, la operadora acciona un botón que en forma automática envía el mensaje a una computadora maestra situada en Middktown, Virginia.
4. La computadora procesa el mensaje y lo transmite a una estación terrestre ubicada en Glenwood, Nueva Jersey.
5. De ahí el mensaje recorre, al espacio, 358 000 metros hasta llegar al satélite Westar, que se encuentra en órbita sincrónica con respecto al ecuador.
6. Desde Westar, el mensaje se transmite a una estación terrestre que se halla en Steele Valley, California.
7. De la estación terrestre, el mensaje se envía por una línea terrestre (o por microondas) a la oficina postal más cercana al domicilio, donde se imprime en una máquina de teletipo de alta velocidad.
8. El mensaje se introduce entonces en un sobre especial de color azul y blanco y se envía por mensajería normal al destinatario en California.

El cliente, además de enviar correogramas por teléfono, puede hacerlo por télex, TWX, * cinta magnética, computadora, equipo de fax o máquinas de escribir comunicantes.



Éste es el satélite Westar que desempeñó un papel clave en el sistema del correograma. Luego tratamos afanosamente de hacer que Western Union cambiara su nombre por el de Westar Corporation. La compañía se negó y después se declaró en bancarrota. ¿Habría ayudado en algo un cambio de nombre? Creemos que sí. (En la actualidad, la marca Western Union ha sobrevivido como servicio de transferencia de dinero, esto es, ha sobrevivido siendo una sombra de su antigua gloria.)

* Teletypewriter exchange service: Servicio de intercomunicación por teleimpresor. Según Collado es "un servicio público de comunicación conmutada por teleimpresores. Tiene semejanza con el servicio telefónico normal, en el sentido de que los usuarios marcan las llamadas de estación a estación, pero se comunican por teleimpresor, en vez de teléfonos". (Véase Collazo, j., Diccionario Collazo, v.n, McGraw-Hill Interamericana Editores, México, p. 1350. (N. de la l.)



Uno no puede alejarse de lo que ya existe en la mente del cliente prospecto. Cuando usted dice “Western Union” la mayoría de la gente piensa en “telegramas”.

¿Para qué detallar los tecnicismos?, ¿por qué analizar los complejos detalles del sistema del correograma?

Simplemente para destacar un aspecto importante.

Cabe apuntar que la mayoría de los programas publicitarios nunca detallan más de lo necesario el producto o servicio que promueven, y cuanto más interesante y complejo sea el servicio, más probabilidades habrá de que no se hable de él. Los expertos en marketing, responsables de presentar el producto, sólo piensan en el servicio y se olvidan de todo lo relacionado con el cliente. De hecho, con el método tradicional habría sido presentado el correograma como un “nuevo servicio de comunicación electrónica, automatizada y computarizada” o algo por el estilo. (Western Union gastó millones de dólares sólo en programación de cómputo, por no mencionar el enorme desembolso que representaron las estaciones terrestres, los satélites, etcétera.)

El telegrama de bajo costo

Independientemente del dinero que se haya gastado o de lo interesante que sea desde un punto de vista tecnológico el servicio propuesto, para entrar en la mente del cliente prospecto, uno tiene que considerar lo que ya hay dentro de ella. Es algo que no puede hacerse a un lado.

Pero ¿qué hay en la mente del cliente prospecto? Sin duda, el telegrama. Siempre que uno menciona las palabras “Western Union”, la mente promedio evoca la hoja amarilla más famosa del mundo, y la terminación “grama” de la palabra “correograma” sólo refuerza esta idea.

Entonces, ¿cuál es la diferencia entre el nuevo grama y el viejo? La diferencia principal es el precio. Ambos tienen el mismo formato telegráfico, los dos exigen atención inmediata, pero el mensaje en el telegrama amarillo cuesta tres veces más

que el nuevo mensaje en el correograma azul y blanco. Por tanto, el lema de posicionamiento original diseñado para el correograma fue simple: “El correograma surte el mismo efecto que el telegrama, pero a una fracción de su costo.”

En este punto, alguien podría decir: “Espérate, ¿para qué posicionar un correograma frente al telegrama, que también es un servicio de Western Union? ¿Por qué alejarnos de nuestro propio negocio?”

“Además, el telegrama es un negocio decadente. ¿Por qué comparar un servicio nuevo y moderno, como el correograma, con un servicio viejo que va cuesta abajo? El telegrama aún ejerce una función importante, pero no es un negocio que esté creciendo.”

La lógica es impecable, pero -como suele pasar- ésta no siempre es la mejor estrategia para vérselas con la mente humana. Aun así, la lógica era tan acertada que valía la pena reconsiderar el concepto, sobre todo porque había otra estrategia de posicionamiento que también era valiosa.

Dijimos públicamente que “el telegrama aún ejercía una función importante”. pero en privado comentamos al presidente de Western Union que el servicio no era suficiente. Las agencias de publicidad deben ser más diplomáticas que eso, por ello ahora somos consultores de marketing.

La carta de alta velocidad

En realidad, el nombre de correograma sugiere un segundo enfoque de posicionamiento, mediante el cual éste (el correograma) podía ser relacionado con el correo de Estados Unidos.

Si Western Union quería que el correograma desplazara del negocio a otro servicio, las cifras señalaban que sería mejor posicionar el nuevo servicio contra el correo cotidiano.

Hace poco, 58 mil millones de cartas de primera clase se depositaron en los 69 millones de buzones de Estados Unidos; es decir, 840 cartas de primera clase por familia al año.

El telegrama produce sólo una pequeña fracción de ese volumen. Por tanto, fue desarrollado un segundo lema: “El correograma es un servicio postal nuevo, de alta velocidad, para mensajes importantes”.

¿Cuál es el mejor enfoque? Pese a las negativas, la teoría del posicionamiento señala que “el telegrama de bajo costo” es mejor que “la carta de alta velocidad”; sin embargo, el correograma era demasiado importante para el futuro de Western Union como para tomar una decisión a partir tan sólo de opiniones. De manera que ambas campañas fueron puestas a prueba en el mercado usando datos computarizados con los que se daba seguimiento a los resultados.

Bajo costo o velocidad

La prueba fue masiva, aunque no fueron considerados mercados pequeños como Peoria. Las seis ciudades donde se puso a prueba el correograma fueron Boston, Chicago, Houston, Los Ángeles, Filadelfia y San Francisco, esto es, importantes centros de comunicación.

¿Quién ganó? De hecho, las dos campañas resultaron eficaces. Los datos acerca del aumento en el volumen de los correogramas durante las 13 semanas del programa en las ciudades donde se probó son los siguientes.

Ciudades en las que se habló de correogramas como “cartas de alta velocidad”	más de 73%
Ciudades en las que se habló de correogramas como “telegramas de bajo costo”	más de 100%

Estas cifras fueron suficientes para demostrar la superioridad de la posición del “telegrama de bajo costo”; empero, lo que dirimió realmente el asunto fueron los niveles de conocimiento del producto en las ciudades de prueba, los cuales se midieron antes y después de implementar el programa.

Éstas son las cifras de las personas que podían describir correctamente qué era un correograma antes de que comenzara la publicidad tanto en los medios impresos como en la televisión y en la radio.

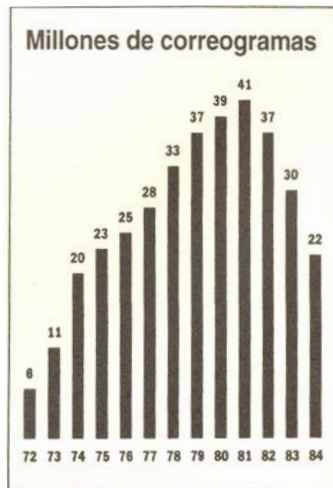
Ciudades en las que se habló de correogramas como “cartas de alta velocidad”.....	27%
Ciudades en las que se habló de correogramas como “telegramas de bajo costo”.....	23%.

Según las estadísticas, no hubo mucha diferencia, lo cual indica que en esas ciudades se tenían grados iguales de conocimiento. En otras palabras, cerca de una cuarta parte del mercado ya conocía el servicio.

Sin embargo, después de que se llevó a cabo la campaña publicitaria, hubo una gran diferencia en los dos grupos de ciudades. Los grados de conocimiento del correograma después de 13 semanas fueron los siguientes.

Ciudades en las que se habló de correograma como “cartas de alta velocidad”.....	25%
Ciudades en las que se habló de correograma como “telegrama de bajo costo”.....	47%

Por increíble que parezca, el conocimiento en las ciudades en las que se habló de correograma como “cartas de alta velocidad” bajó de 27 a 25 por ciento (un decremento insignificante estadísticamente).



En 1981 nos despidieron de Western Union y se contrató a otra agencia de publicidad, que pronto descartó la estrategia de “Surte el mismo efecto que el telegrama pero a una fracción de su costo”. El volumen del correograma decayó sustancialmente en los tres años siguientes. Por supuesto ningún producto o servicio perdura por siempre. A la larga, el progreso del fax y del correo electrónico ha hecho que el correograma sea obsoleto.

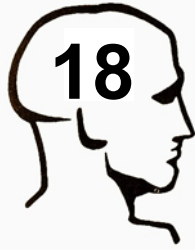
Entonces, ¿de dónde provino el incremento de volumen en las ciudades en las que se habló de correograma como “cartas de alta velocidad”? Sin duda, de la gente que ya sabía qué era un correograma y recordaba, por la publicidad, la utilidad del servicio.

La historia fue distinta en ciudades en las que el correograma era tratado como “telegrama de bajo costo”. En ellas el conocimiento del correograma aumentó en más del doble, de 23 a 47 por ciento. Éste no sólo fue un gran salto, sino que las cifras señalaron también que el aumento en el volumen de los correogramas en las ciudades en que éstos eran tratados como “telegramas de bajo costo” tenía buenas probabilidades de continuar durante más tiempo.

Una acotación sobre lo ocurrido con el telegrama mismo es ésta: cuando Western Union puso a prueba el correograma en el mercado, también evaluó el volumen del telegrama en las ciudades de prueba antes, durante y después de la campaña publicitaria, y descubrió que el volumen había permanecido bastante estable. Hoy día, la compañía considera que el correograma descrito como telegrama de bajo costo ha favorecido el volumen del telegrama en lugar de perjudicarlo.

¿Qué ocurrió con el correograma cuando por fin se determinó la estrategia publicitaria? Tuvo un éxito abrumador. El correograma es uno de los servicios más rentables de Western Union.

Los ingresos se han incrementado en forma considerable cada año. En ocho años los ingresos del correograma pasaron de tres millones a 80 millones de dólares por año. No obstante, el concepto de posicionamiento en que se apoya el servicio se mantuvo igual. Todos sus anuncios impresos, así como los comerciales de televisión y de radio se elaboraron en torno a un concepto clave: “surte el mismo efecto que el telegrama, pero a una fracción de su costo”.



El posicionamiento de un banco en Long Island

Los bancos, al igual que Western Union, venden un servicio, no un producto; sin embargo, éstos -a diferencia de lo que ocurre con los correogramas- prestan un servicio regional, no nacional. Por ley, en Estados Unidos los bancos están por lo común restringidos a un solo estado, condado o incluso ciudad.

De hecho, posicionar un banco es muy parecido a posicionar una tienda departamental, una tienda de electrodomésticos o cualquier otro tipo de establecimiento de venta al menudeo. Ahora bien, para hacerlo en forma exitosa usted debe conocer el territorio.

La problemática bancaria en Long Island

Para entender la forma como se desarrolló la posición de Long Island Trust Company, el lector debe saber un poco sobre el territorio en que se encuentra.

Durante muchos años, Long Island Trust fue el principal banco en la isla; era el más grande, el que tenía más sucursales y el que ganaba más dinero. Sin embargo, durante la década de 1970, el ámbito bancario de Long Island cambió en forma asombrosa. Una nueva ley autorizó la proliferación irrestricta de sucursales bancarias en todo el estado de Nueva York.

Esto dejó de ser cierto. En la actualidad, Citibank, Chase, Bank of America, Wells, Fargo, Bank One y otras instituciones bancarias luchan por convertirse en bancos nacionales. La historia revela que sólo dos de estos bancos llegarán finalmente a dominar la categoría. (Piense en la ley de la dualidad).

192 El posicionamiento de un banco: Long Island

Desde entonces, muchos de los grandes bancos de la ciudad de Nueva York (como el Citibank, el Chase Manhattan y el Chemical Bank) se han consolidado firmemente en el área de Long Island.

Además, como una gran cantidad de residentes de Long Island se trasladan diariamente a la ciudad de Nueva York, prefieren llevar a cabo parte de sus actividades bancarias en esos bancos.

Comoquiera que sea, la intrusión de los bancos de la gran ciudad en el territorio de Long Island Trust sólo constituyó parte del problema. Como el territorio que en verdad cuenta se halla en la mente del cliente bancario, la investigación realizada arrojó malas noticias.

Exploración de la mente del cliente prospecto

A estas alturas, usted ya valora la importancia que tiene saber lo que hay en la mente del cliente prospecto no sólo sobre su producto o servicio, sino también sobre lo que ofrece la competencia.

Con frecuencia, la comprensión de las cosas es meramente intuitiva. Nadie necesita un proyecto de investigación de 10 mil dólares para saber que Western Union se identifica ampliamente con el telegrama, como tampoco se necesitó una investigación para determinar las posiciones de Milk Duds, Bélgica y Monsanto.

Sin embargo, la mayoría de las veces es muy útil explorar lo que hay en la mente del cliente prospecto mediante una investigación sobre el posicionamiento formal, algo que es útil no sólo para desarrollar una estrategia, sino también para poderse la vender a la alta dirección. (El director general que ha pasado 30 años en una compañía la verá obviamente de modo distinto de cómo la considera el cliente prospecto, cuyo contacto

con la compañía durante esos 30 años puede medirse en minutos o incluso segundos.)

Por lo general, “explorar la mente del cliente prospecto” se lleva a cabo con una técnica de investigación conocida como diferencial semántico. Este procedimiento se utilizó para desarrollar el programa de posicionamiento de la Long Island Trust Company.

En una investigación acerca del diferencial semántico se da al cliente un conjunto de atributos y luego se le pide que clasifique a cada competidor en una escala, que en general va del uno al 10. Por ejemplo, el precio podría ser uno de los atributos. En el ramo de los automóviles, es evidente que al Cadillac lo clasificarían en el extremo superior y al Chevette en el extremo inferior.

En la banca, por el contrario, como casi no hay una percepción de los precios, se eligieron otros atributos: 1) muchas sucursales, 2) una amplia gama de servicios, 3) calidad de los servicios, 4) enormes recursos de capital, 5) asistencia a los residentes de Long Island y 6) contribución a la economía de Long Island. Los primeros cuatro atributos son las razones tradicionales para invertir en determinado banco. Las dos últimas son razones específicas sobre la situación de Long Island.

En cuanto a las razones tradicionales, la situación era poco prometedora para el Long Island Trust. Los clientes prospecto lo clasificaron en el último lugar en los cuatro atributos.

En casi todas las investigaciones de marketing, preocupan demasiado las actitudes de los clientes permanentes y las de los clientes prospecto hacia la compañía. En realidad no importa lo que un cliente piense respecto de su compañía y sus productos o servicios. Lo que cuenta es en qué se parece o diferencia su compañía de las empresas competidoras. Por esta razón, hemos recurrido durante muchos años a las investigaciones sobre el diferencial semántico.

Muchas sucursales

Chemical.....	7.3
National Bank of North America.....	6.7
European American.....	6.6
Chase Manhattan.....	6.4
Citibank.....	6.1
Long Island Trust.....	5.4

Amplia gama de servicios

Chemical	7.7
Citibank	7.7
Chase Manhattan.....	7.6
National Bank of North America.....	7.4
European American.....	7.3
Long Island Trust.....	7.0

Calidad de los servicios

Chemical	7.2
Citibank	7.0
National Bank of North America.....	7.0
Chase Manhattan.....	6.9
European American.....	6.8
Long Island Trust.....	6.7

Enormes recursos de capital

Chemical	8.2
Chase Manhattan.....	8.2
Citibank	8.1
National Bank of North America.....	7.8
European American.....	7.7
Long Island Trust.....	7.1

Empero, las posiciones fueron diferentes cuando los atributos se referían sólo a Long Island.

Asistencia a los residentes de Long Island

Long Island Trust.....	7.5
National Bank of North America.....	6.6
European American	5.2
Chemical	5.1
Chase Manhattan.....	4.7
Citibank	4.5

195 El posicionamiento de un banco: Long Island

Contribución a la economía de Long Island

Long Island Trust	7.3
National Bank of North America	6.7
European American	5.4
Chemical	5.4
Citibank	5.3
Chase Manhattan	4.9

Cuando los atributos concernían a Long Island, Long Island Trust Company estaba en la parte superior, lo cual no sorprende demasiado si se piensa en el poder del nombre.

Desarrollo de la estrategia

¿Qué método debe seguir Long Island Trust? El sentido común dice que uno debe aceptar sus fortalezas y tratar de superar las deficiencias; en otras palabras, debemos diseñar anuncios en los que se diga a los clientes prospecto lo referente al buen servicio, a la cordialidad de los cajeros, etcétera.

Sin embargo, el sentido común no forma parte de las ideas del posicionamiento. La teoría del posicionamiento indica que uno debe comenzar con lo que el cliente prospecto está dispuesto a dar, y lo único que el cliente le daba a Long Island Trust era “la posición de Long Island”. Al aceptar esta posición el banco repelió la invasión de los bancos de la gran ciudad. El primer anuncio planteó el tema.

¿Por qué enviar su dinero a la ciudad si vive en la isla?

Conviene que mantenga su dinero no en un banco de la ciudad sino en uno que esté cerca de su casa, esto es, en Long Island Trust, donde se trabaja por Long Island.



Primer anuncio publicitario en el programa de Long Island Trust. Si algo hemos aprendido en 20 años es que los programas de marketing como éste necesitan tener mayor énfasis en la publicidad. Debimos animar al presidente de esta institución a que realizara entrevistas para radio y televisión, así como para medios impresos. La anécdota de David y Goliat es una historia de interés humano infalible.

196 El posicionamiento de un banco: Long Island

Después de todo, nos preocupamos por el mejoramiento de Long Island; no por el de la isla de Manhattan o por el de alguna isla en Kuwait.

Pregúntese: ¿a quién cree que le preocupa más el futuro de Long Island?, ¿será un banco recién inaugurado con cientos de sucursales en la mayor zona metropolitana y afiliados en cinco continentes, o un banco como el nuestro, que ha estado aquí durante más de 50 años y tiene 33 oficinas en Long Island?

Un segundo anuncio tenía una fotografía de palmeras frente a un edificio con el letrero de Citibank N.A.

Para un banco de la gran ciudad, una sucursal en Nassau no necesariamente es el Nassau de Long Island.

Hay probabilidades de que esa Nassau se halle en las Bahamas, pues es uno de los lugares favoritos de los bancos de la gran urbe. De hecho, las instituciones multinacionales tienen cerca de 75 mil millones de dólares en préstamos registrados en las Bahamas y las islas Caimán.

No hay nada malo en ello, excepto que eso no le ayuda a usted si su hogar está en Long Island.

Long Island es no sólo nuestro lugar preferido, también el único que tenemos. Contamos con 18 sucursales en Nassau (el condado, por supuesto) y 16 en Queens y Suffolk.

Además hemos estado aquí durante mucho tiempo, cerca de medio siglo. Tenemos tanta participación financiera en Long Island que el 95 por ciento de nuestros préstamos y servicios están dirigidos a los habitantes de Long Island, a sus hogares, escuelas y negocios.

Otros anuncios de la campaña tenían temas similares:



**To a big city bank,
a branch in Nassau isn't
necessarily your Nassau.**

Chances are it will have had to be in the Bahamas. If one of the favorite locations of the big city banks. In fact, the multinational institutions have more \$10 billion in assets located in the Bahamas and Cayman Islands.

Nothing wrong with that. Except it doesn't do much for you if Long Island is your home.

Long Island is not only our favorite location, it's our only location. We have 18 branches in Nassau County, that is, and 16 in Queens and Suffolk.

And we've been here a long time, over a half century. We're involved.

Responsibility for the extent that 95 percent of our loans and deposits go to Long Islanders and their towns, schools and businesses.

Wouldn't you better know to say Nassau than my Big Town, Nassau, we're a pretty big bank in our own right. (I do \$4,000 transactions here in the U.S., we're \$100 billion.)

Yes, when it comes to participation in Long Island we're definitely number one.

Long Island Trust
The Island's independent bank.

El segundo anuncio publicitario de la serie de Long Island Trust. Para el propietario de una casa en Great Neck, Nassau es el condado en donde se recaudan los impuestos por bienes raíces. Para un banquero de Manhattan, Nassau es una isla en las Bahamas.

“La ciudad es un excelente lugar para visitar, pero ¿quiere hacer usted sus depósitos allá?”

“Para un banco de la ciudad, la única isla que en verdad cuenta es Manhattan.” (Un pequeño croquis de Long Island quedaba empequeñecido por uno enorme de Manhattan.)

“Si los tiempos se ponen difíciles, ¿seguirán funcionando los bancos de la ciudad? (Sí, pero en la ciudad.)”

Quince meses después se repitió la misma investigación. Observe el lector cómo la posición de Long Island Trust mejoró en cada atributo anteriormente analizado.

Muchas sucursales

Long Island Trust.....	7.0
National Bank of North America.....	6.8
Chemical	6.6
Citibank	6.5
Chase Manhattan.....	6.1
European American.....	6.1

En el atributo de “muchas sucursales”, Long Island Trust pasó del último lugar al primero, a pesar de que Chemical Bank, por ejemplo, tiene más del doble de sucursales en Long Island.

Amplia gama de servicios

Citibank	7.8
Chemical	7.8
Chase Manhattan	7.6
Long Island Trust.....	7.3
National Bank of North America.....	7.3
European American	7.2

En el rubro de “amplia gama de servicios”, Long Island Trust subió dos lugares, del sexto al cuarto.



Tercer anuncio publicitario en la serie del Long Island Trust. En la misma época que se llevo a cabo esta campaña, la ciudad de Nueva York tenía graves problemas financieros. El trasfondo del anuncio consistía en que la calidad, para estabilizar su presupuesto, tal vez quisiera hechar mano de la cuenta que uno tenía en los bancos de la gran urbe.

Calidad de los servicios

Citibank	7.8
Chemical	7.6
Chase Manhattan	7.5
Long Island Trust	7.1
National Bank of North America	7.1
European American	7.0

En el rubro de “calidad de los servicios”, Long Island Trust también pasó del sexto al cuarto lugar.

Enormes recursos de capital

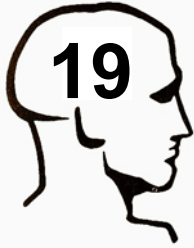
Long Island Trust	7.0
Chemical	6.7
Citibank	6.7
National Bank of North America.....	6.6
Chase Manhattan	6.6
European American	6.4

Long Island Trust ya desapareció, pues lo absorbió un banco más grande. Por fortuna, el programa publicitario incrementó su precio de venta.

En el rubro de “enormes recursos de capital”, Long Island Trust se movió del último al primer lugar.

Los resultados se vieron no sólo en las investigaciones, sino también en las sucursales. “Gracias a la ayuda de la agencia de publicidad, que promovió el muy aceptado concepto de posicionamiento -decía el informe anual del banco- nuestro banco principal, Long Island Trust, se hizo cargo de la categoría de Banco de Long Island para sus habitantes. La aceptación de la campaña fue inmediata y gratificante.”

Tal vez, usted considere que un banco que promociona la región donde presta servicio es una idea obvia; y lo es, pero las mejores ideas de posicionamiento son tan simples que la mayoría de la gente las pasa por alto.



El posicionamiento de la Iglesia Católica

Este libro pudo haber tratado tanto de religión como de publicidad. ¿Es ésta una idea exagerada? No tanto, pues la esencia de cualquier religión es la comunicación: de una divinidad hacia el clero y de éste hacia sus fieles.

Los problemas no surgen con una divinidad perfecta o unos fieles imperfectos, sino con el clero.

La aplicación que haga el clero de la teoría de la comunicación en la práctica religiosa ejercerá una influencia mayor en el modo en que la religión incida en los fieles.

Crisis de la identidad

No hace mucho, la ideología del posicionamiento se aplicó a la Iglesia Católica; en otras palabras, los problemas de comunicación de esta gigantesca institución se analizaron como si fuera una importante corporación.

Dicha encomienda no provino del Papa o de un sínodo de obispos, sino de un grupo de laicos profundamente preocupados por lo que un célebre teólogo había calificado como “cierta crisis de identidad”, que surgió a consecuencias

200 El posicionamiento de la Iglesia Católica

de las reformas del Concilio Vaticano II.

Pronto fue palpable que la comunicación dentro de la Iglesia Católica era, en el mejor de los casos, irregular. Si bien se habían hecho muchos esfuerzos por mejorar las técnicas, los programas carecían de un argumento central sólido o de continuidad (lo cual provocaba un problema particularmente grave en una época en que la sobre comunicación electrónica juega un papel por demás importante).

Era como una General Motors, pero sin programas publicitarios corporativos. Toda la comunicación provenía de los concesionarios locales, y una parte era buena, pero el resto no; muchos de los problemas pudieron ser enfrentados por el Concilio Vaticano II.

Antes de empezar a funcionar, la institución eclesiástica tenía una posición clara en la mente de los fieles. Para la mayoría, la Iglesia enseñaba la ley; ponía mucho énfasis en los preceptos, las recompensas y las penitencias; además, tenía el mismo enfoque para los jóvenes que para los viejos.

El Concilio Vaticano II alejó a la Iglesia Católica de esa postura de ley y orden, lo que hizo que fueran descartados, por innecesarios, muchos preceptos y reglas. Además, los cambios realizados en la liturgia y el estilo trivializaron estas prácticas, amén de que la rigidez fue reemplazada por la flexibilidad.

Por desgracia, no había un gerente de publicidad en Roma cuando se hicieron estos trascendentales cambios. Tampoco había alguien que pudiera elaborar, a partir de lo que se había generado de estos cambios, un programa en un lenguaje sencillo que explicara las nuevas directrices.

Después de años de no necesitar un programa “corporativo” de comunicación, es comprensible que la Iglesia

Católica no lograra reconocer la magnitud del problema que tenía en las manos.

Su pérdida de influencia

Lo que faltaba era una presentación clara de lo que era la nueva iglesia. Entre otras cosas por ello, el fiel preguntó con serenidad: “Si no eres el que enseña la ley, ¿quién eres entonces?”

En los años posteriores al Concilio Vaticano II no ha habido una respuesta sencilla, ni un intento por reposicionar la iglesia en la mente de los laicos y, para el caso, ni siquiera en la del clero.

Al no haber respuestas, la confusión se apoderó de la situación y muchos abandonaron la Iglesia. Por primera vez, la asistencia a las misas regulares decayó a menos de 50 por ciento de la población católica.

En la actualidad, hay 20 por ciento menos de sacerdotes, monjas y hermanos que hace 10 años; además las vocaciones eclesiásticas han disminuido 60 por ciento.

Hay un conjunto final de estadísticas que resulta especialmente significativo. La Iglesia Católica ahora es la “más grande comunidad con autoridad moral en la sociedad estadounidense” (título otorgado hace poco por el teólogo protestante Peter Berger).

Cuando la revista U.S. News & World Report pidió a un grupo de 24 mil ejecutivos muy importantes que calificaran la influencia de las principales instituciones, la Iglesia y otras religiones organizadas aparecieron en el último lugar. (Véase la tabla que aparece a en la página siguiente.)

Era obvio que la autoridad moral de la Iglesia Católica no estaba comunicándose muy bien.

Sindicatos obreros	66 por ciento
Televisión	65 por ciento
Suprema Corte	65 por ciento
Casa Blanca	54 por ciento
Periódicos	47 por ciento
Burocracia gubernamental	46 por ciento
Senado de Estados Unidos	43 por ciento
Asamblea Legislativa de Estados Unidos	36 por ciento
Industria	33 por ciento
Instituciones financieras	25 por ciento
Partido Demócrata	22 por ciento
Revistas	20 por ciento
Instituciones educativas	18 por ciento
Gabinete de gobierno	18 por ciento
Radio	15 por ciento
Agencias de publicidad	15 por ciento
Partido Republicano	8 por ciento
Religiones organizadas	5 por ciento

¿Cuál es el papel de la Iglesia?

¿Cuál es el papel que desempeña la Iglesia Católica en el mundo moderno? Esta es la pregunta que se hizo a sacerdotes, obispos y laicos; curiosamente nunca se dio la misma respuesta dos veces.

Unos dicen que no hay una respuesta sencilla y otros que hay más de una. (En todo ello, se reconoce la trampa de querer ser de todo para todos.)

Por lo general, los ejecutivos de los consorcios tienen respuestas a este tipo de interrogantes. Si uno pregunta a los altos ejecutivos de General Motors, lo más probable será que consideren que el papel de su empresa es ser el fabricante de automóviles más grande del mundo. Las compañías gastan millones de dólares en buscar y comunicar la esencia de sus

productos con palabras como “Mas blanco que el blanco” o “ Para luchar contra la caries está Crest.”

La Iglesia tenía que dar una respuesta a esa interrogante en términos sencillos y definitivos, y colocar la respuesta en un programa de comunicación completamente integral. Luego tenía que dirigir éste, de manera nueva y espectacular, a la grey.

Elaborar un programa de identidad para una corporación casi siempre supone reconsiderar lo esencial hasta que se descubre el negocio de la compañía. Esto exige estudiar con detalle los planes y programas antiguos, además de ver lo que funcionó y lo que no funcionó.

En el caso de la Iglesia Católica, hay que remonerarse dos mil años y desandar lo andado. En vez de basarse en los viejos informes anuales, uno debe hacerlo en las Sagradas Escrituras.

En la búsqueda de una expresión simple y directa del papel que desempeña la Iglesia, se encontraron dos aseveraciones explícitas en el Evangelio que podían contener la respuesta.

La primera es que durante el ministerio de Cristo en la Tierra, como reza el Evangelio según Mateo, Dios instruyó al hombre para que escuchara las palabras de su Hijo, el Bienamado (Mateo. 17:23).

La segunda es que Cristo, antes de partir de la Tierra, instruyó a sus seguidores para ir y enseñar en todas las naciones lo que habían aprendido de él (Mat. 28:19).

Maestra de la palabra

De las Sagradas Escrituras se deduce que Cristo vio que el papel que debía desempeñar la Iglesia era “enseñar su palabra”.

Como Jesús era “el Hijo de Dios”, debía darse por hecho que su palabra era para todos los tiempos; esto es, las parábolas de Cristo iban dirigidas no sólo a la gente de la época en que él estuvo en el mundo, sino también a la actual. Por consiguiente, sus parábolas deben tener en su estructura una universalidad que nunca debería perder vigencia, pues son sencillas y profundas. En ellas, Jesús da a la gente de todas las épocas el alimento para pensar y actuar.

En ese orden de ideas, se supone que quienes hoy pregonan las enseñanzas de Cristo pueden y deben transmitir el viejo mensaje en formas nuevas, según su ubicación, época y estilo.

Así, al volver sobre los pasos, logramos ver que el papel de la Iglesia era mantener vivo a Cristo en la mente de cada nueva generación y que se debía relacionar su palabra con los problemas del momento.

Aparentemente, en muchos aspectos, el Concilio Vaticano II hizo que la Iglesia retrocediera en vez de avanzar, de ser “maestra de la ley” se constituyó en “maestra de la palabra”. Acaso ésta parezca una respuesta muy simplista y casi hace superfluo un problema complejo, pero es superfluo. La experiencia ha demostrado que el ejercicio de posicionamiento es una búsqueda de lo obvio. Éstos son los conceptos más fáciles de comunicar, pues tienen más sentido para el destinatario del mensaje.

Por desgracia, los conceptos obvios también son los más difíciles de reconocer y vender.

La mente humana suele admirar lo complejo y descarta lo obvio porque es demasiado simple. (Por ejemplo, muchos clérigos de la Iglesia Católica admiran la definición del papel de la Iglesia planteado por el connotado teólogo Avery Dulles. Su respuesta es: la Iglesia no desempeña un solo papel, sino seis.)

Implementar la posición

Una vez que se aisló el concepto obvio, faltaba diseñar las técnicas para implementarlo.

Antes que nada, había que aprender oratoria de púlpito. Los clérigos tenían que convertirse en mejores oradores y dar mejores sermones para desempeñar cabalmente el papel de “maestros de la palabra”. (Los mejores oradores religiosos de hoy no se encuentran en las iglesias, sino en las emisiones matutinas de la televisión dominical.)

Además de aprender oratoria, se propuso una película introductoria intitulada *Return to the Beginning*. El inicio de cualquier esfuerzo de comunicación importante necesita algunas veces algo dramático para captar la atención de la gente. La emoción que provoca el medio cinematográfico es ideal para este tipo de objetivos. (Por eso la televisión es un medio poderoso para presentar nuevos productos.)

Se recomendaron muchos otros elementos en los programas, estructurados todos en torno al papel que desempeña la Iglesia como “maestra de la palabra”.

El asunto aquí es que una vez que se ha diseñado una estrategia de posicionamiento, ésta establece las directrices para todas las actividades de la organización, incluso si ésta es tan grande y multifacética como la Iglesia Católica.

¿Qué ocurrió?

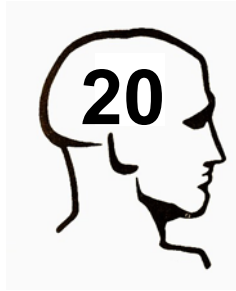
Nada en absoluto.

Ha sido muy difícil convencer a los dirigentes de la Iglesia Católica de que solucionen de esta manera sus problemas.

206 El posicionamiento de la Iglesia Católica

El actual Papa, Juan Pablo II, llevó a la Iglesia de vuelta a su pasado conservador. Posteriormente veremos hacia dónde la dirige el próximo.

Los obispos no son los únicos que se resisten a tener laicos que les digan cómo dirigir su Iglesia, pero la solución parece demasiado obvia para que la acepten. La simplicidad no es tan atractiva como la complejidad. Sin embargo, ése es un tema para tratarlo en otro libro.



Posiciónese y posicione su carrera

Si las estrategias de posicionamiento pueden utilizarse para promover un producto, ¿por qué no usarlas para promocionarse uno mismo?

No hay una sola razón contra esto. Revisemos, pues, la teoría del posicionamiento y veamos cómo podría usted aplicarla a su carrera.

Defínase

¿Quién es usted? La gente padece la misma enfermedad que los productos: intenta ser de todo para todos.

El problema con este enfoque es la mentalidad del cliente prospecto. Resulta bastante difícil vincular un concepto con cada producto y es casi imposible hacerlo con dos, tres o más conceptos.

La parte más difícil del posicionamiento es escoger el concepto específico del cual partir; no obstante, usted deberá hacerlo si quiere sortear la barrera de la indiferencia del cliente prospecto.

¿Quién es usted?, ¿cuál es su posición en la vida?, ¿puede resumirla en un concepto sencillo y luego dirigir su carrera para establecer y explotar esa posición?

La mayoría de las personas carece de la suficiente firmeza para establecer un concepto sencillo de su persona; más bien, vacila y espera a que otros lo hagan por ella.

Al respecto, no falta quien afirme: “Soy el mejor abogado de Dallas”. ¿En serio?, ¿cuántas veces sería mencionado su nombre si hiciéramos un sondeo en la comunidad de abogados de Dallas?

“Soy el mejor abogado de Dallas” es una posición que puede alcanzarse con algo de talento, cierta suerte y mucha estrategia. El primer paso es aislar el concepto que usted utilizará para establecer una posición de largo plazo. Algo que no resulta fácil, pero cuyas recompensas pueden ser magníficas.

Cometa errores

Cualquier cosa que valga la pena hacer vale la pena hacerla muy mal. Si no valió la pena hacerla, nunca debió llevarla a cabo.

Por otro lado, si vale la pena hacerla y se espera hasta poder realizarla a la perfección, esto es, si usted anda con dilaciones, correrá el riesgo de no llevarla a cabo jamás. Por tanto, cualquier cosa que valga la pena hacerse, vale la pena hacerla muy mal.

Tal vez la reputación del lector sea mejor en una compañía si hace muchos intentos y alcanza el éxito de cuando en cuando que si teme al fracaso y sólo trata de hacer cosas seguras.

La gente aún recuerda a Ty Cobb quien robó 96 bases en 134 intentos (70 por ciento de efectividad), pero ha olvidado a Max Carey, quien robó 51 bases en 53 intentos (96 por ciento de efectividad). Por su parte, Eddie Arcaro -quizá el mejor jinete- tuvo 250 carreras perdidas al hilo antes de ganar una.

Asegúrese de que su nombre sea el correcto

¿Recuerda a Leonard Slye? Pocos se acordaban de él hasta que se cambió de nombre y se puso Roy Rogers, lo que fue el primer paso importante que dio para convertirse en estrella de cine.

¿Qué podemos decir de Marion Morrison? Era un nombre un poco femenino para un vaquero muy macho, de modo que el actor lo cambió por el de John Wayne. O bien, ¿qué opina del nombre “Issur Danielovitch”? La famosa estrella de cine quien cambió primero su nombre por el “Isadore Demsky” y, posteriormente, por el de “Kirk Douglas”.

“El destino buscó ocultarlo -dijo Oliver Wendell Holmes, hijo- al llamarlo Smith.”

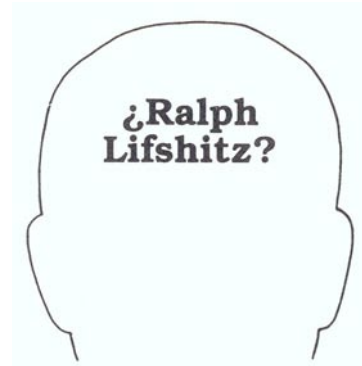
El derecho consuetudinario en Estados Unidos le brinda a usted la posibilidad de adoptar cualquier nombre, siempre que no trate de estafar o engañar con ello a nadie. No cambie, pues, de nombre por el de “Mc Donald” si quiere iniciar un puesto de hamburguesas.

Además, si usted es un político, no se moleste en cambiar de nombre por “Nada de lo Anterior”. Luther D. Knox, quien fuera candidato a las elecciones primarias para gobernar el estado de Louisiana, cambió legalmente de nombre justo por el de “Nada de lo Anterior”; sin embargo, un juez federal retiró el nombre “Señor Nada de lo Anterior” de la votación porque era un nombre engañoso.

Evite la trampa de la falta de nombre

Muchos hombres de negocios son víctimas de la inicialitis, tanto personal como corporativa.

Como jóvenes ejecutivos, advierten que los altos ejecutivos suelen utilizar iniciales; como J. S. Smith o R.



¿Qué haría si su nombre fuera Ralph Lifshitz?, ¿lo cambiaría por Ralph Lauren como lo hizo el mismo Ralph Lifshitz? No esté tan seguro. A través de los años hemos recomendado a muchas personas de negocios que cambien de nombre, pero hasta ahora ninguno ha seguido nuestro consejo.

210 Posiciónese y posicione su carrera

H. Jones; así que siguen su ejemplo y hacen lo mismo en memorandos y cartas.

Sin embargo, hacerlo constituye un error. Usted sólo puede darse el lujo de hacer eso si todos saben quién es usted. Si está en ascenso laboral y trata de imprimir su nombre en la mente de la alta gerencia, necesita un nombre, no un conjunto de iniciales. Exactamente por las mismas razones debe hacerlo una compañía.

Escriba su nombre y véalo: Roger P. Dinkelacker.

Lo que un nombre como éste le dice psicológicamente a la gerencia es: somos una compañía tan grande y su trabajo es tan insignificante que tiene que utilizar la “P” para diferenciarse de los demás Roger Dinkelacker que trabajan para la compañía. Pero, no necesita hacer esto porque aquí no hay más que un Roger Dinkelacker.

Tal vez hacer eso sea viable si su nombre es John Smith o Mary Jones; sólo así puede necesitar una inicial intermedia en su nombre para diferenciarse de los demás John Smith o Mary Jones que pudiera haber.

Pero si esto fuera el caso, lo que necesitaría no es una inicial sino un nuevo nombre. La confusión es la enemiga del posicionamiento exitoso. No puede “grabar” un nombre que es demasiado común, por ejemplo: ¿Cómo lo diferenciarían otras personas de John T. Smith y John S. Smith?

No se molestarán, sólo lo olvidarán junto con los demás John X. Smith y la trampa de la falta de nombre habrá cobrado de nuevo otra víctima.

Evite la trampa de la extensión de línea

Si tuviera tres hijas, ¿las nombraría Mary 1, Mary 2 y Mary 3?, ¿o las llamaría Mary, Marian y Marilyn?

De cualquier forma generaría una confusión de por vida.

Cuando le pone a su hijo el mismo nombre que usted tiene, no le hace ningún favor. Él merece una identidad propia.

En el mundo del espectáculo, donde se necesita tener una identidad bien definida en la mente del público, quizá no deba utilizarse ni siquiera un apellido famoso.

Ahora Liza Minelli es más famosa de lo que fue su madre, Judy Garland. Si se hubiera llamado Liza Garland, habría comenzado con una desventaja.

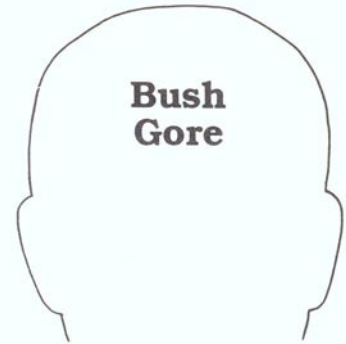
Frank Sinatra, hijo, es un ejemplo de la clase de dificultades que crea un nombre de extensión de línea, pues comenzó literalmente con dos golpes en su contra.

Ante un nombre como Frank Sinatra, hijo, el público se dice: “No cantará tan bien como su padre”. Como uno oye lo que espera oír, desde luego que no cantará igual.

Por eso tampoco Will Rogers, hijo, sacó gran provecho de su nombre.

Busque un caballo para montar

Algunas personas ambiciosas e inteligentes quedan atrapadas en situaciones en las que su futuro parece poco promisorio. Entonces, ¿qué suelen hacer? Se esfuerzan más, esto es, tratan de compensar su situación con muchas horas de arduo trabajo y empeño. El secreto del éxito es trabajar sin descanso y hacer nuestra labor mejor que el de junto para que nos lleguen la fama y la fortuna, ¿no le parece?



tarse mucho más. Cuando padre e hijo están en la escena al mismo tiempo, casi siempre el apelativo “Hijo” es el golpe de gracia (por ejemplo, Frank Sinatra y Frank Sinatra hijo). Por otro lado, las marcas con nombres de personas pueden transferirse de una generación a otra y, durante el proceso, volverse sumamente poderosas. Esto es en particular cierto en la política. Vea el lector el poder que tienen los nombres de personas como Roosevelt, Kennedy, Bush y Gore.

Pues no es así: esforzarse más pocas veces es el camino al éxito. Trabajar con ingenio es lo mejor.

Aquí se repite la historia de los hijos del zapatero.

Muy a menudo, los administradores no saben cómo dirigir su propia profesión. Su estrategia promocional se basa por lo común en la suposición ingenua de que la capacidad y el trabajo arduo son lo que cuenta. De modo que ponen manos a la obra y trabajan con más empeño esperando el día en que alguien los toque en el hombro con una varita mágica. Pero ese día pocas veces llega.

La verdad es que el camino a la fama y la fortuna a menudo no se encuentra en su persona. El único método seguro para alcanzar el éxito es buscar un caballo y montarlo. Tal vez sea difícil que el ego lo acepte, pero el éxito en la vida consiste más en lo que los otros pueden hacer por usted que en lo que usted puede hacer por sí mismo.

Kennedy estaba equivocado. No pregunte qué puede hacer usted por su compañía, sino qué puede hacer su compañía por usted. Por tanto, si desea aprovechar al máximo las oportunidades que le ofrece su carrera, deberá mantener los ojos abiertos y buscar un caballo que haga el trabajo por usted.

1. El primer caballo para montar es su compama.

¿Hacia dónde se dirige su empresa? O para andarnos sin tapujos: ¿se dirige su compañía a algún lado?

Mucha gente ha partido de lo que en un inicio parecía ser una buena oportunidad y no ha llegado a ningún lado. Pero al menos, el fracaso brinda una segunda oportunidad. Es peor cuando una compañía cuenta con menos oportunidades de crecer que el promedio.

Sin importar lo inteligente que sea usted, no le conviene unirse a un perdedor. Hasta el mejor oficial del Titanic acabó en el mismo bote salvavidas que el peor de los oficiales, y eso si fue lo bastante afortunado como para salir del agua.

Usted no puede hacer solo el trabajo. Si su compañía no va a ninguna parte, búsquese una nueva. Si bien no siempre se puede estar en una IBM o una Xerox, uno tiene la obligación de hacer las cosas mejor que el promedio.

Apueste a las industrias en crecimiento, a las que fabrican productos del mañana en el ámbito de las computadoras, la electrónica, la óptica y las comunicaciones. No olvide, además, que el sector de los servicios -de todo tipo- está creciendo con mucha más rapidez que el de los productos. Sólo eche un vistazo a los bancos, las arrendadoras, las aseguradoras, las compañías de servicios tanto médicos como financieros y de consultoría.

No olvide que su experiencia con los productos del ayer puede impedirle ver las oportunidades en áreas de productos completamente distintas, sobre todo en lo que toca a los servicios.

Cuando cambie de trabajo para unirse a una de las compañías del mañana, pregunte no sólo cuánto le pagarán hoy, sino también cuánto le pagarán a futuro.

2. El segundo caballo para montar es su jefe.

La misma pregunta que se hizo sobre su compañía hágasela sobre su jefe.

¿Se dirige a alguna parte? Si no es así, ¿a dónde va? Siempre trate de trabajar con la persona más inteligente, destacada y competente que pueda encontrar.

Si revisa la biografía de los exitosos, se sorprenderá al encontrar cuántos alcanzaron el éxito detrás de alguien



**Microsoft
Intel
Cisco
Yahoo!
Oracle
Dell
Starbucks
Wal-Mart
Home Depot**

Si se asoció en su momento con alguna de estas compañías, ahora no puede ser si no una persona rica.

más, desde su primera tarea en algún trabajo de baja categoría hasta el último como presidentes o directores generales de alguna compañía importante.

Sin embargo, algunas personas prefieren trabajar para incompetentes. Supongo que consideran que una flor fresca luce mejor si se rodea de flores marchitas. Olvidan que la tendencia de la alta dirección consiste en desechar todo el ramo si alguna operación no la satisface.

Suponga que dos individuos llegan a buscar trabajo. Uno se siente exageradamente orgulloso de su especialidad y a menudo dice: “Ustedes realmente me necesitan, pues no dominan mi especialidad”. Mientras que el otro dice exactamente lo contrario: “Ustedes conocen bien mi especialidad, hacen un trabajo magnífico y, por eso, quiero trabajar con los mejores”.

¿Cuál de los dos tendrá más probabilidades de conseguir el empleo? El último, por supuesto.

Por otro lado, aunque parezca extraño, los altos ejecutivos se fijan más en las personas del primer tipo, esto es, en quienes pretenden ser expertas, tienen un gran título y piden un salario de acuerdo con éste.

“Enganche su vagón a una estrella”, decía hace tiempo Ralph Waldo Emerson. En esa época era un buen consejo, pero ahora es todavía mejor.

Si su jefe se colocara, usted también tendría buenas probabilidades de hacerlo.

3. El tercer caballo para montar es un amigo. Mucha gente de negocios tiene muchos amigos personales, pero éstos no son amigos de negocios. Aunque es bueno tener amigos personales, ya que algunas veces pueden conseguirle un televisor o ropa para los niños, casi nunca son de mucha ayuda cuando se trata de conseguir un mejor trabajo.

Muchos de los grandes cambios en la carrera de un individuo suceden porque algún amigo de negocios lo recomendó.

Cuanto más amigos de negocios haga usted fuera de su organización, más probabilidades tendrá de terminar en un trabajo bueno y bien remunerado. Sin embargo, no basta con hacer amigos, usted debe sacar a pasear esa “amistad equina” y ejercitarla de cuando en cuando. Si no lo hace, no podrá recurrir a ella cuando la necesite.

Cuando un viejo amigo de negocios del que no ha tenido noticias en 10 años le llama para ir a almorzar, sabe que ocurrirán dos cosas: 1) usted pagará la cuenta del almuerzo, y 2) su amigo está buscando empleo.

Cuando usted necesita un trabajo, casi siempre resulta infructuoso probar ese tipo de táctica. El método para montar el “caballo de la amistad” es mantenerse en contacto con todos sus amigos de negocios. Envíeles recortes de artículos publicitarios que puedan interesarles y cartas de felicitación cuando los asciendan.

No suponga que las personas siempre leen noticias periodísticas en las que pueden haberlas mencionado. No lo hacen; por eso siempre agradecen cuando alguien les envía un artículo que pudieron haber pasado por alto.

4. El cuarto caballo para montar es una idea. En la víspera de su muerte, Víctor Hugo escribió en su diario: “Nada, ni todos los ejércitos del mundo, pueden detener una idea a la que le ha llegado su hora”.

Todos saben que una idea puede llevarlos a la cima más rápido que cualquier otra cosa; pero en ocasiones las personas esperan demasiado de una idea; desean encontrar una que sea magnífica, y que todos vean que es magnífica.

Sin embargo, no hay ideas así. Si usted espera hasta que una idea esté lista para que la acepten, será demasiado tarde, pues a alguien se le puede ocurrir. O bien, por decirlo en el vocabulario en boga de hace algunos años, lo que está de moda dejará de estarlo pronto.

Para montar el caballo de la “idea”, usted debe estar dispuesto tanto a exponerse al ridículo y a la controversia, como a ir en contra de la corriente.

Usted no puede ser el primero en aportar una idea nueva o un concepto igualmente nuevo, a menos que esté dispuesto a arriesgarse y soportar muchos maltratos; por ello espere con paciencia hasta que llegue su momento.

Así ocurrió con el concepto de posicionamiento. La controversia era un factor importante para mantener vigente la idea y hablar de ella.

Poco después de que aparecieron los artículos de posicionamiento en la revista Advertising Age, Leo Greenland escribió otro artículo en el cual condenaba a los autores. “Gurús y fanáticos” fueron dos de los adjetivos más amables que dijo acerca de nosotros.

Hasta el director de la agencia de publicidad más respetada en el mundo resumió nuestro concepto de posicionamiento con una frase: “Son tonterías”, dijo Bill Bernbach en la sede de la Association of National Advertisers (Asociación de Publicistas Nacionales de Estados Unidos).

“Una muestra de la validez de un principio -según el psicólogo Charles Osgood- es el ímpetu y la persistencia que despierta en la oposición. En cualquier campo, si los individuos perciben que un principio es absurdo y fácil de refutar, suelen ignorarlo. Por el contrario, si les es difícil refutarlo y cuestiona algunas de las premisas fundamentales con las que tal vez se identifiquen, se esforzarán por encontrar algo malo en el principio.”

Nunca le tema al conflicto.

¿Qué hubiera sido de Winston Churchill sin Adolf Hitler? Sabemos la respuesta: después de que se deshicieron del líder alemán, el público británico rechazó a Winston Churchill a la primera oportunidad.

Recuerde el lector lo que dijo Liberace acerca de la mala crítica que recibió uno de sus conciertos: “Lloré durante el camino al banco”.

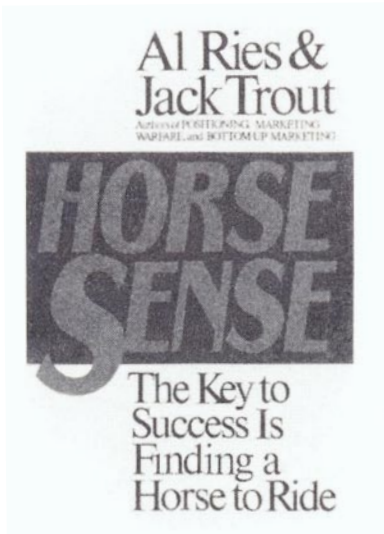
Una idea o un concepto sin un elemento de conflicto no es, en absoluto, una idea, es como la maternidad, un pay de manzana o la bandera.

5. El quinto caballo para montar es la fe. Debemos tener fe en los demás y en sus ideas. La importancia de salirse de sí mismo y probar suerte en el exterior es ilustrada por la historia de un hombre que fracasó la mayor parte de su vida.

Su nombre es Ray Kroc, quien era mucho más viejo que la mayoría de la gente que lo rodeaba y, además, había fracasado continuamente hasta que encontró a dos hermanos que le cambiaron la vida.

Éstos tenían una idea, pero no fe, de modo que le vendieron la idea y el nombre de ésta a Ray Kroc por unos cuantos dólares. En la actualidad, Ray Kroc, con sus cientos de millones de dólares, quizás sea uno de los hombres más ricos de Estados Unidos.

¿Quiénes eran esos hermanos? Los hermanos Mc Donald. Cada vez que coma una de estas hamburguesas recuerde la visión, la valentía y el empeño del extraño que hizo de la cadena McDonald's un verdadero éxito, no a los dos muchachos de apellido McDonald.



6. El sexto caballo para montar es usted mismo. Hay otro caballo, un animal que aunque ruin, difícil e impredecible, la gente a menudo trata de montarlo con muy poco éxito.

Ese caballo es usted mismo. Tal vez pueda tener éxito en los negocios o en la vida por su cuenta, pero no es fácil.

Veamos, por ejemplo, qué ocurre con las ventas. Usted solo no hace una venta, pues alguien más tiene que comprarle. Recuerde: los jinetes más premiados no siempre son los más ligeros, listos o fuertes. El mejor jinete no todas las veces gana la carrera, sino que lo hace casi siempre el que tiene el mejor caballo.

Elija usted mismo, por ende, un caballo para montar y luego cabálguelo con todas sus fuerzas.

En 1989 ampliamos este capítulo y escribimos un libro titulado Horse Sense, que no tuvo éxito en el mercado. La lección que aprendimos fue: no tenemos autoridad en el ámbito de la motivación personal. Eso se lo dejamos a Tony Robbins y Tom Peters.



Seis pasos para alcanzar el éxito

¿Cómo iniciaría un programa de posicionamiento? No es algo fácil. La tentación es trabajar en la solución sin pensar primero detenidamente en el problema; sin embargo, lo mejor es pensar de manera sistemática en ello antes de tratar de obtener en forma precipitada una conclusión.

Para ayudarle en este proceso de reflexión, sugerimos al lector que se haga seis preguntas para que su mente empiece a trabajar. Empero no debe engañarse. Las preguntas son fáciles de plantear, pero difíciles de responder. Con frecuencia, despiertan temas profundos que pueden poner a prueba su valor y sus opiniones.

1. ¿Qué posición tiene?

El posicionamiento consiste en pensar a la inversa. En vez de comenzar por usted mismo, empiece por considerar la mente del cliente prospecto.

En lugar de preguntarse por lo que usted representa, pregúntese qué posición tiene usted en la mente del consumidor. Cambiar de mentalidad en una sociedad sobrecomunicada (como la estadounidense) es una tarea en verdad complicada. Resulta mucho más sencillo trabajar con lo que ya está ahí.

Al determinar el estado mental del cliente, es importante no dejar que se interpongan los egos corporativos. La respuesta a la pregunta “¿Qué posición tenemos?” se obtiene del mercado, no del gerente de marketing.

Si lo anterior exige algunos dólares para investigarlo, que así sea. Gaste el dinero necesario. Es mucho mejor saber con exactitud a lo que se enfrenta desde ahora que descubrirlo después, cuando no pueda hacer nada al respecto.

Amplíe, además, sus perspectivas. Debe considerar todo el panorama, no sólo los detalles, por ejemplo: el problema de Sabena no era la aerolínea, sino Bélgica, el país donde se hallaba.

El problema de Seven-Up, no es la actitud de los clientes prospecto hacia las bebidas de lima-limón, sino la parte de la mente que está saturada con los refrescos de cola. Para muchas personas, decir “tráigame un refresco” significa que quieren una Coca-Cola o una Pepsi.

Por ello, considerar todo el panorama de los refrescos ayudó a Seven-Up a desarrollar su exitoso programa de refresco sin cola.

En la actualidad, casi todos los productos son como Seven-Up antes de su campaña sin cola, esto es, tienen posiciones débiles o inexistentes en la mente de la mayoría de los clientes prospecto.

Lo que usted debe hacer es buscar la manera de entrar en la mente relacionando su producto, servicio o concepto con lo que ya existe.

2. ¿Qué posición de gustaría tener?

Aquí es donde el lector debe sacar su bola de cristal y tratar de calcular la mejor posición que ha de ocupar en el largo plazo.

“Ocupar” es la palabra clave. Son demasiados los programas que pretenden comunicar una posición que no puede ser ocupada porque alguien más ya la tiene.

Ford no logró posicionar en forma exitosa el Edsel. Una de las razones fue que no había espacio en la mente del comprador de automóviles para otro automóvil, excesivamente cromado y de precio medio.

Por otra parte, cuando Richardson Merrill trataba de posicionar un artículo en el campo de los remedios para el resfriado en contra de Contact y Dristan, evitó con sensatez una confrontación directa. Al dejar que esas dos compañías compitieran entre sí con sus remedios diurnos, Richardson Merrill eligió ocupar con Nyquil la posición de “remedio nocturno para el resfriado.”

Nyquil fue el producto nuevo más exitoso que ha aparecido en el mercado en los últimos años.

En ocasiones uno desea demasiado. Espera poder tener una posición muy amplia: una posición que no sólo no es posible establecer en la mente del cliente prospecto, sino que además, aunque lo fuera, no resistiría los embates de productos bien afianzados como Nyquil. Esto, sin duda, es la trampa de hacer de todo para todos, y un ejemplo es la famosa campaña de la cerveza Rheingold. Esta fábrica de cervezas quería ocupar el mercado de la clase obrera de la ciudad de Nueva York. (Un objetivo muy atinado si se considera la gran cantidad de bebedores de cerveza que hay en esta comunidad.)

Así que los publicistas de esa compañía realizaron algunos comerciales maravillosos que mostraban a italianos, negros, irlandeses, judíos y demás grupos bebiendo cerveza Rheingold.

A pesar de tal idea, en lugar de atraer a todos, Rheingold terminó por no interesar a nadie. La razón fue simple: como el prejuicio es una condición humana

primigenia, el hecho de que un grupo étnico bebiera Rheingold de seguro no causó buena impresión en los otros grupos étnicos.

En realidad, lo que la campaña hizo fue alejar a todos los grupos étnicos de Nueva York.

Mientras Rheingold se tambaleaba, F&M Schaefer Brewing Company posicionaba con éxito su cerveza Schaefer en la mente de los bebedores empedernidos de Nueva York con su famoso lema publicitario: “La única cerveza disponible cuando se quiere más de una”. Esta compañía vio que la posición de “consumidor empedernido” era accesible y la ocupó.

En su carrera, usted podría cometer el mismo error. Si trata de ser de todo para todos, acabará con nada. Lo mejor es que limite el enfoque de su pericia y establezca una sólida posición como especialista, no como hombre orquesta.

El mercado laboral de la actualidad pertenece a quien puede definirse y posicionarse como especialista.

3. ¿A quién debe superar?

Si la posición que usted se propone alcanzar exige un enfrentamiento con el líder de marketing, olvídelo. Es mucho mejor dar la vuelta a un obstáculo que pasar sobre él. Retroceda y trate de escoger una posición en la que nadie tenga dominio absoluto.

Por ello debe dedicar tiempo a pensar en la situación tanto desde el punto de vista de sus competidores como desde el suyo; por ejemplo, el fútbol es un deporte fácil de jugar si lo considera desde su muy particular punto de vista. Si quiere anotar un gol, todo lo que tiene que hacer es introducir el balón

en la portería.

Lo que dificulta el fútbol no es el problema de anotar goles (esto es, el problema de definir una posición), sino los 11 hombres que hay entre usted y la portería (el problema de establecer una posición). Entender a la competencia también es uno de los principales problemas en casi toda situación de marketing.

4. ¿Tienen dinero suficiente?

Un gran obstáculo para posicionarse en forma exitosa es pretender alcanzar lo imposible. Se necesita mucho dinero para obtener una participación en la mente, determinar una posición y mantenerla.

El nivel de ruido actual es agudo; demasiados productos y compañías de imitación compiten por la mente del cliente prospecto; por ello cada vez resulta más difícil hacerse notar.

En el transcurso de un año la mente humana promedio se expone a casi 200 mil mensajes publicitarios. Cuando uno recuerda que un comercial del Super Bowl de 243 mil dólares que dura 30 segundos representa sólo una de esas 200 mil impresiones, las probabilidades en contra de un publicista en la actualidad son enormes.

Por ello, una compañía como Procter & Gamble es un competidor realmente grandioso. Cuando apuesta por un nuevo producto, pone sobre la mesa 20 millones de dólares, mira a los competidores que hay alrededor y pregunta: “¿Cuánto apuestan?”

Si usted no gasta lo suficiente para superar el nivel de competitividad, dejará que las Procter & Gamble que andan por ahí le resten méritos a su concepto.

Una forma de enfrentar el problema del nivel de competitividad es reducir el alcance geográfico de su problema, es decir, introducir nuevos productos o nuevas ideas de mercado en mercado, en lugar de hacerlo de manera nacional o incluso internacional.

Si sólo cuenta con determinada cantidad de dólares, es mejor gastar de más en una ciudad que gastar poco en muchas ciudades. Si usted tiene éxito en un lugar, siempre podrá ampliar su programa a otros sitios (siempre y cuando el primer sitio haya sido el adecuado).

Si logra que su whisky se convierta en el número uno en la ciudad de Nueva York (el área número uno de bebedores de whisky de Estados Unidos), podrá extender la venta del producto al resto del país.

5. ¿Puede sobresalir?

Piense en una sociedad sobrecomunicada como un crisol de cambios constantes, en donde una idea reemplaza a otra en una sucesión inimaginable.

Para hacer frente a los cambios, es importante adoptar un punto de vista de largo plazo, determinar cuál es la posición básica que ocupa y, luego, aferrarse a ella.

El posicionamiento es un concepto acumulativo, o sea, algo que aprovecha la naturaleza de largo alcance de la publicidad.

Usted debe mantenerse ahí año tras año. Las compañías más exitosas pocas veces cambian una fórmula ganadora. ¿Durante cuántos años ha visto a esos hombres de Marlboro cabalgando en el ocaso? Crest ha combatido caries durante tanto tiempo que ya va en la segunda generación de niños. Debido al cambio, una compañía debe pensar en forma aún más estratégica que antes.

Salvo contadas excepciones, una compaña casi nunca debe cambiar su estrategia básica de posicionamiento, sino sólo sus tácticas, es decir, esas maniobras de corto plazo cuyo propósito es mejorar una estrategia de largo plazo.

El truco consiste en adoptar esa estrategia básica y mejorarla, así como en encontrar nuevas formas de dramatizarla y de evitar el hastío. Debe haber nuevos recursos para hacer que Ronald McDonald termine comiendo una hamburguesa.

Ocupar una posición en la mente es como poseer un bien raíz valioso. Una vez que usted ha vendido el terreno, le resultará casi imposible recuperarlo.

La trampa de la extensión de línea es un buen ejemplo de ello. Lo que en realidad hace usted cuando extiende una línea es debilitar su posición básica, y una vez que esto sucede, se encuentra a la deriva y sin ancla.

Levi's amplió su línea a la ropa informal y descubrió que su posición básica en los pantalones de mezclilla había sido minada por los pantalones "de diseñador".

6. ¿Es usted digno de su posición?

La gente creativa a menudo se resiste a adoptar las ideas del posicionamiento, pues considera que éstas limitan su creatividad; sin embargo, curiosamente, sí sucede eso. El enfoque del posicionamiento limita la creatividad.

Una de las grandes tragedias de la comunicación es ver cómo una organización hace un cuidadoso ejercicio de planeación -paso a paso- con tablas y gráficos y luego entrega la estrategia a los creativos para que la lleven a cabo. Éstos, por su parte, aplican sus habilidades y la estrategia se pierde en una nube de procedimientos técnicos, hasta que al final queda irreconocible.

Una institución así tendría una mejor con una carpeta de presentaciones que llevara la estrategia impresa en ella, en vez del anuncio en el que se invirtieron miles de millones de dólares de pura “creatividad”.

“Avis sólo es la número dos en la renta de autos; entonces, ¿por qué acudir con nosotros? Porque nos esforzamos más.” Esto no parece un anuncio, sino la presentación de la estrategia de marketing. No obstante, es ambas cosas.

¿Sus anuncios publicitarios son dignos de su posición?, ¿su ropa, por ejemplo, muestra al mundo que usted es un banquero, un abogado o un artista?, ¿o lleva puesta una ropa creativa que debilita su posición?

La creatividad en sí no tiene valor. La creatividad contribuye sólo cuando se subordina al objetivo del posicionamiento.

El papel que desempeñan los de afuera

A veces surge la pregunta: ¿lo hacemos por nuestra cuenta o empleamos a alguien para que nos posicione?

Ese alguien que solemos emplear es una agencia de publicidad. ¿Una agencia de publicidad?, ¿quién necesita ayuda de los publicistas de la avenida Madison? Todos, pero los ricos son los únicos que pueden darse el lujo de contratar una agencia publicitaria. Todos los demás deben aprender cómo hacer las cosas por su cuenta, aprender a aplicar el ingrediente inestimable que sólo se consigue de alguien de afuera.

¿Qué aporta esa persona de afuera? Un ingrediente llamado ignorancia, en otras palabras, objetividad.

Por no saber lo que ocurre dentro de una compañía, el de afuera puede ver mejor lo que sucede en el exterior: en la mente del cliente prospecto.

El de afuera está en sincronía natural con el enfoque de “afuera hacia adentro”, mientras que quien está adentro se siente más cómodo con el enfoque de “adentro hacia afuera”. (Por ello, los clientes a veces tienen dificultades para entablar buenas relaciones con sus agencias.)

La objetividad es el elemento clave que ofrecen las agencias de publicidad, de comunicación de marketing o de relaciones públicas.

Lo que no ofrece el de afuera

En una palabra, magia. Algunos administradores consideran que el papel que debe desempeñar una agencia de publicidad es agitar una varita mágica que haga que los clientes salgan rápidamente a comprar el producto.

La varita, desde luego, se conoce como “creatividad”, un artículo muy cotizado entre los publicistas aficionados.

La opinión popular es que las agencias “crean” y que las mejores están llenas de una sustancia llamada “creatividad”, que aplican generosamente en sus soluciones publicitarias.

En los círculos publicitarios se habla de una agencia que era muy creativa, tanto que podía convertir paja en oro. Probablemente el lector ya haya escuchado sobre ella, pues tenía un nombre muy creativo: Rumpelstilskin, Inc.

La leyenda continúa. Incluso en la actualidad, muchos creen que las agencias son tan creativas que

228 Seis pasos para alcanzar el éxito

Éstábamos equivocados. La creatividad no está acabada, si no que todavía plorifera por toda la avenida Madison. Aunque todos utilizan la palabra posicionamiento, no estamos tan seguros de que muchos publicistas sepan lo que realmente significa el término.

pueden convertir la paja en oro, lo cual es imposible, porque si pudieran, estarían en el negocio de la paja y no en el de la publicidad.

Hoy día, la creatividad está acabada. El nombre del juego en la avenida Madison se llama posicionamiento.



El juego del posicionamiento

A algunas personas se les dificulta el juego del posicionamiento porque se aferran a las palabras. Dan por hecho, erróneamente, que las palabras tienen significado, así que dejan que el señor Webster controle su vida.

Usted debe entender las palabras

Como los especialistas en semántica general han dicho durante décadas, las palabras no contienen significados; éstos no se encuentran en las palabras, sino en la gente que las utiliza.

Una palabra, como una azucarera que está vacía hasta que alguien la llena de azúcar, no tiene significado hasta que alguien la emplea y la llena de sentido.

Si usted trata de agregar azúcar en una azucarera agujerada, no llegará a ningún lado. Lo mismo ocurrirá si intenta añadir significado a una palabra resquebrajada. Es mucho mejor desechar esa palabra y usar otra.

La palabra “Volkswagen” no supone el concepto de automóvil lujoso de tamaño mediano, así que deseche ese vocablo y utilice otro, como “Audi”, que entraña mejor el concepto. No insista en que sólo por ser hecho en una fábrica Volkswagen, debe ser un Volkswagen.

230 El juego del posicionamiento

La rigidez mental es una barrera para posicionarse en forma exitosa.

Para triunfar en el posicionamiento, usted debe tener un grado relativamente grande de flexibilidad mental. Debe ser capaz de escoger y utilizar con desdén las palabras que se emplean tanto en los libros de historia como en los diccionarios.

Lo anterior no quiere decir que los significados convencionales y aceptados no sean importantes; todo lo contrario, la idea es que usted escoja las palabras que desencadenen los significados que desea establecer.

¿Cómo posicionaría usted a un país como Polonia?

Los chistes de polacos que han contaminado la azucarera llamada Polonia son muchos. Por ello, lo primero que debe hacer es cambiar el nombre de ese hermoso país ubicado entre los ríos Vístula y Oder, la tierra de Warsaw y Szczecin.

Sin embargo, ¿es ético hacerlo? Después de todo, el país es Polonia. Pero, ¿lo es? Recuerde que las palabras no tienen significado, sino que son recipientes vacíos que usted llena de sentido. Si desea reposicionar un producto, a una persona o a un país, lo primero que debe hacer es cambiar el recipiente.

Hasta cierto punto, cada producto o servicio es un “artículo empaquetado”. Si no se vende en una caja, el nombre se convertirá en una.

Debe entender a la gente

Las palabras son activadores que, valga la redundancia, activan los significados que se hallan, aunque ocultos, en la mente.

Claro está que si la gente comprendiera esto, no sería conveniente cambiar el nombre de un producto o escoger palabras emotivas, como Mustang (caballo salvaje) para un

automóvil. Empero, no lo entiende. De hecho, la mayoría de la gente está medio loca: no se halla ni completamente cuerda ni del todo chiflada, sino que se encuentra en un lugar intermedio.

¿Cuál es la diferencia entre los cuerdos y los locos?, ¿qué hace exactamente un chiflado? Alfred Korzybski, quien desarrolló el concepto de semántica general, explica que los locos tratan de hacer que el mundo real se ajuste a sus ideas. El chiflado que se cree Napoleón hace que el mundo exterior se ajuste a ello. A su vez, el cuerdo analiza el mundo real a cada instante y cambia lo que hay en su mente para que corresponda a los hechos. Empero, para muchos, hacer esto es un auténtico problema. ¿Cuánta gente desea cambiar de opinión a cada instante para ajustarse a los hechos? En realidad, es mucho más fácil cambiar los hechos para que éstos correspondan a nuestras opiniones.

Las locos deciden y después encuentran los hechos que “verifican” sus opiniones o, lo que habitualmente ocurre, aceptan la opinión del “experto” más cercano y, por eso, no tienen que molestarse por los hechos. (Palabra de experto.)

Así es como usted puede ver la fuerza del nombre psicológicamente correcto. La mente hace que el mundo real se ajuste al nombre. Un Mustang parece más deportivo, corrolón y rápido que si le hubieran puesto “Tortuga”.

El lenguaje es la moneda de la mente. Para pensar conceptualmente, uno manipula las palabras. Si usted elige de manera adecuada las palabras, podrá influir en el proceso del pensamiento. (Como prueba de que la mente piensa con palabras y no con pensamientos abstractos, considere la forma en que se aprende otra lengua. Para hablar con fluidez en otro idioma, por ejemplo en francés, el lector debe aprender a pensar en francés.)

Sin embargo hay límites. Si una palabra no concuerda con la realidad, la mente se negará a utilizarla; esto es, se negará a emplearla si dice “grande” en un tubo de pasta dental que todos, salvo el fabricante, llaman “tubito” o si dice “económico” en un tubo que todos saben que es “caro”.

Por lo general, a la República Popular China se le conoce como “China Roja” porque nadie cree que sea una república popular. (Dentro del país, el nombre de República Popular China es, sin duda, efectivo.)

Debe ser cuidadoso con los cambios

Cuanto más cambien las cosas, más inmutables serán éstas; no obstante, la gente de nuestros días está atrapada en la ilusión del cambio. Todos los días, en apariencia, el mundo se transforma más rápido.

Hace algún tiempo, un producto exitoso podía permanecer 50 o más años en el mercado antes de desaparecer. En la actualidad, el ciclo de vida de un producto es mucho más breve. De hecho, en ocasiones su tiempo de vida puede medirse en meses, en lugar de años.

Constantemente son creados nuevos productos, servicios, mercados y hasta medios de comunicación, luego todos maduran y poco a poco terminan en el olvido; después de algún tiempo inicia de nueva cuenta otro ciclo.

En el pasado, un hombre bien arreglado se cortaba el cabello cada semana, pero ahora lo hace después de uno o dos meses.

En el pasado, la manera de llegar a las masas era por medio de revistas de amplia difusión, pero hoy se hace con la televisión. Mañana quizá sea mediante la televisión por cable. Lo único permanente en la actualidad parece ser el cambio.

El caleidoscopio de la vida cambia cada vez más rápido, a la vez que surgen y desaparecen nuevos modelos.

El cambio se ha convertido en una forma de vida para muchas compañías, pero ¿es el cambio la forma de seguirle el paso al cambio? Al parecer no.

El paisaje está cubierto con restos de proyectos que las compañías trataron de implementar para mantener el paso; por ejemplo, Singer trató de aprovechar el auge de los enseres domésticos, RCA el de las computadoras y General Foods el de las tiendas de comida rápida, por no mencionar los cientos de empresas que renunciaron a su identidad corporativa para seguir la moda (pasajera) de las iniciales.

Mientras tanto, los programas de las compañías que continuaron con lo que mejor hacían y se mantuvieron firmes han sido inmensamente exitosos: Maytag en la venta de aparatos confiables, Walt Disney en la venta de su mundo de fantasía y diversión y Avon llamando a su puerta.

Veamos lo que ocurrió con la margarina: hace 30 años las primeras marcas de margarina exitosas se posicionaron contra la mantequilla. “Sabe como la mantequilla más cara”, decía un típico anuncio. Pero, ¿qué funciona ahora? Lo mismo; como dice el comercial de Chiffon: “No es maravilloso engañar a la Madre Naturaleza”.

¿Qué se necesita ahora para participar con éxito en el juego del posicionamiento?

Usted necesita visión

El cambio es una ola en el océano del tiempo. En el corto plazo, las olas provocan agitación y; confusión, pero a la larga las corrientes que quedan son mucho

más significativas. Para afrontar el cambio, usted debe adoptar un punto de vista de largo alcance que le permita definir y apegarse a su negocio base.

Cambiar el rumbo de una compañía grande es como tratar de girar un portaaviones: suele pasar mucho tiempo antes de que algo ocurra y, si no se giró en forma adecuada, recuperar el curso suele llevar mucho más tiempo.

Para participar en el juego con éxito, usted debe decidir lo que su empresa hará no el mes que viene o el año entrante, sino en los próximos cinco o 10 años. En otras palabras, en vez de girar el timón para remontar cada ola, una compañía debe situarse lo antes posible en la dirección correcta.

Usted debe tener visión. No tiene sentido construir una posición a partir de una tecnología demasiado limitada, o de un producto que se volverá obsoleto, o de un nombre que no impacta. Sobre todo, usted tiene que ver la diferencia entre lo que funciona y lo que no funciona.

Lo anterior parece sencillo, pero no lo es. Cuando crece la marea, todo parece funcionar; pero cuando baja, todo comienza a ir mal. Usted tiene que aprender a separar sus propios esfuerzos del movimiento general de la economía. Muchos expertos en marketing han recibido el don divino de la suerte, pero deben tener cuidado. Los genios de marketing hula-hoop actuales podrían ser los destinatarios de la beneficencia pública del mañana.

Sea paciente. El sol brillará mañana para quienes hoy han tomado las decisiones correctas.

Si una compañía se ha colocado en la dirección apropiada, podrá enfrentar exitosamente el cambio y estará preparada para aprovechar las oportunidades que se le presenten. Así que cuando llegue una oportunidad, la compañía debe actuar con rapidez.

Usted necesita valentía

Cuando uno revisa la historia relativa a la forma en que se establecieron las posiciones de liderazgo -desde Hershey en los chocolates hasta Hertz en la renta de automóviles-, se observa que el hilo conductor ha sido menos una habilidad de marketing o una innovación de producto que tomar la iniciativa antes de que el competidor tenga oportunidad de establecerse. En términos militares de antaño, el líder de marketing “llegaba primero y con todo”, pero casi siempre desperdiciaba el dinero que tenía destinado al marketing mientras la situación aún le era favorable.

Hershey, por ejemplo, estableció una posición tan fuerte en el ramo de los chocolates que consideró que no necesitaba publicidad. Esa convicción era un lujo que no podían darse competidores como Mars.

Tiempo después, Hershey decidió promoverse, pero ya era demasiado tarde. Hoy día, la barra de chocolate con leche de Hershey no es la más vendida, ni siquiera está entre las cinco más importantes.

Como verá el lector, establecer una posición de liderazgo depende no sólo de la suerte y la oportunidad, sino también de estar dispuesto a esforzarse y a actuar con rapidez cuando los demás se apartan y esperan.

Usted necesita objetividad

El lector debe ser despiadadamente franco para alcanzar el éxito en la Era del posicionamiento. Debe tratar de eliminar todo rastro de ego durante el proceso de toma de decisiones, pues éste (el ego) sólo complica las cosas.

Uno de los aspectos más decisivos del posicionamiento es evaluar los productos en forma objetiva y ver cómo

los perciben los clientes estables y los clientes prospecto.

Debe recordar que no puede jugar baloncesto sin tablero. Usted necesita de alguien con quien intercambiar sus ideas. Tan pronto como considere que ha encontrado una idea simple que solucionará sus problemas, habrá perdido algo: objetividad. Por tanto, necesitará otra persona que evalúe de modo diferente lo que usted ha hecho, y viceversa.

El posicionamiento, al igual que el ping-pong, se juega mejor entre dos. No es casual que este libro lo hayan escrito dos personas. Sólo en una atmósfera de toma y daca pueden depurarse y perfeccionarse las ideas.

Usted necesita simplicidad

Hoy día sólo funcionará una idea obvia, evidente, pues el abrumador volumen de comunicación impide que cualquier otra cosa tenga éxito.

No obstante, lo obvio no siempre es tan obvio, por ejemplo: el ‘Jefe’ Kettering tenía un letrero, que colocó en la pared del edificio de investigaciones de General Motors situado en Dayton, que decía: “Este problema, cuando se solucione, será sencillo”.

“Las pasas de California son dulces de la Naturaleza.”

“Las jugosas y carnosas Gainesburgers. La comida enlatada para perro que no está en lata.”

“Bubble Yum, número yum en una goma de mascar.”

Ésta es la clase de ideas sencillas que funcionan en la actualidad. Conceptos simples dichos con palabras sencillas y empleadas con franqueza.

A menudo, la solución de un problema es tan simple que miles de personas la han visto sin fijarse en ella; sin embargo, cuando una idea es ingeniosa o complicada, hay que desconfiar de ella, pues quizá no sea lo bastante simple y, por ende, tal vez no funcione.

La historia de la ciencia es la historia de los Kettering de este mundo. En otras palabras, la historia de la ciencia es de quienes han encontrado soluciones simples a problemas complejos.

El jefe de una agencia de publicidad insistió en una ocasión en que sus ejecutivos de cuenta adhirieran la estrategia de marketing a la parte trasera del diagrama. Así, cuando el cliente preguntara qué haría el anuncio, el ejecutivo podría dar vuelta al diagrama y leer la estrategia. Sin embargo, un anuncio debe ser tan sencillo como para que él mismo sea la estrategia. Por ello la agencia cometió un error, pues tuvo que recurrir a lo que había del otro lado del diagrama.

Usted necesita sutileza

Con frecuencia, quienes se inician en el juego del posicionamiento comentan: “¡Que fácil es esto! Basta con encontrar una posición que uno pueda hacer propia”. Sencillo, sí; pero fácil, no. La dificultad radica en encontrar una posición abierta que además sea eficaz.

En la política, por ejemplo, es fácil establecer una posición en la extrema derecha (una postura conservadora) o en la izquierda radical (una postura socialista) . Sin duda, usted podrá adoptar cualquiera de estas dos posturas, pero perderá.

Lo que usted tiene que hacer es encontrar una abertura próxima al centro del espectro. Debe ser algo

conservador en un ámbito de liberales o un poco liberal en un medio de conservadores, lo cual exige control y sutileza. Los ganadores que en verdad importan, tanto en los negocios como en la vida, son los que han encontrado posiciones abiertas cercanas al centro del espectro, no en los extremos.

A veces usted puede tener éxito al posicionarse pero fracasar en las ventas; a este fenómeno lo podríamos llamar “enfoque a la Rolls-Royce”.

“Somos el Rolls-Royce de la industria” es la afirmación que se escucha a menudo en los negocios actuales.

¿Sabe el lector cuántos Rolls-Royce se venden al año? Muy pocos, sólo unos cuantos miles, en comparación, aproximadamente, con el medio millón de Cadillacs. (En la actualidad impresiona ver anuncios de Rolls-Royce en árabe en el Reino Unido. Sin embargo, el mercado de los automóviles de 60 mil dólares o más, en su mayor parte más, está bastante restringido.)

Tanto el Cadillac como el Rolls-Royce son automóviles de lujo, pero la diferencia entre ambos es enorme. Para el comprador promedio de automóviles, el Rolls-Royce está fuera de su alcance; empero, Cadillac, lo mismo que Michelob y otros productos especiales, no lo está. El secreto para establecer una posición exitosa es mantener dos aspectos en equilibrio: 1) una posición única con 2) un atractivo amplio.

Usted necesita paciencia

Muy pocas compañías pueden darse el lujo de lanzar al mercado un nuevo producto a escala nacional. Por eso, lo que hacen es buscar lugares para hacer exitosa la marca y después extenderla a otros mercados.

La extensión geográfica es un recurso. Establezca, pues, el producto en un mercado y luego pase a otro: de este a oeste o a la inversa.

La extensión demográfica es otro recurso, por ejemplo: Phillip Morris hizo que Marlboro fuera el cigarrillo número uno en las universidades mucho antes de que se convirtiera en la marca número uno de Estados Unidos.

La extensión cronológica es el tercer recurso. Con base en ella uno debe establecer la marca en un grupo de edad específico y luego extenderla a otros. “La generación Pepsi” fue un esfuerzo de Pepsi por posicionar el producto entre los jóvenes y luego cosechar los frutos conforme éstos fueran creciendo.

La distribución es otra técnica para extenderse, por ejemplo: la línea Wella se vendía primero en los salones de belleza. Una vez que se establecieron los productos, empezaron a venderse en farmacias y supermercados.

Usted necesita una perspectiva global

No pase por alto la importancia del enfoque global. Una compañía que tiene los ojos puestos en Tom, Dick y Harry perderá a Pierre, Hans y Yoshio.

El marketing se está convirtiendo a pasos agigantados en un juego de pelota global. Una empresa que se ha posicionado en un país, puede posicionarse ahora en otros países. IBM cuenta con casi 60 por ciento del mercado de computadoras alemán. ¿Acaso esto sorprende? No debería. IBM obtiene más de 50 por ciento de sus ganancias fuera de Estados Unidos.

Como las compañías comienzan a operar en forma global, a menudo descubren que tienen un problema de nombre. Un ejemplo característico es U. S. Rubber, una

compañía global que comercializaba muchos productos que no se elaboraban con hule. Al cambiar de nombre a Uniroyal, creó una nueva identidad corporativa que pudo usar en todo el mundo.

Usted no necesita orientarse hacia “ellos”.

Hay dos clases de expertos en marketing: los partidarios del “nosotros” y los partidarios del “ellos”.

A los partidarios del “nosotros” se les dificulta comprender la esencia del nuevo concepto: el producto se posiciona no en la oficina del gerente de ventas, sino en la mente del cliente prospecto.

Los partidarios del “nosotros” terminan dirigiendo seminarios de autoayuda, pues están convencidos de que con la motivación adecuada es posible cualquier cosa.

Asimismo, los partidarios del “nosotros” crean oradores dinámicos que dicen: “Nuestra voluntad, nuestra determinación, nuestro esfuerzo, nuestra fuerza de ventas superior, nuestros distribuidores leales, nuestro esto y nuestro aquello. Por ello seremos exitosos”.

Tal vez lo anterior sea cierto, pero los partidarios del “ellos” casi siempre ven las cosas con más claridad. Concentran la atención en la competencia y exploran el mercado como los generales exploran el campo de batalla. Salen a buscar las debilidades de la competencia para explotarlas y aprenden a sortear las fortalezas de la competencia.

En especial, los partidarios del “ellos” renuncian con rapidez a la falacia de que la gente importante es . la clave para alcanzar el éxito.

“Tenemos a la mejor gente” quizá sea la mayor falacia de todas. Como cada general sabe en lo más recóndito de su corazón, las diferencias de capacidad de lucha de los soldados



En 1988, desarrollamos el concepto de “nosotros contra ellos” en el libro titulado Bottom-Up Marketing (Marketing de abajo hacia arriba). La idea expuesta en este libro es que la posición no se encuentra dentro de la compañía, si no afuera. La táctica estriba en que usted puede encontrar su posición en la mente del cliente prospecto. Luego se lleva a la empresa, donde puede crearse una estrategia para explotar dicha táctica.

lucha de los soldados de distintos ejércitos son muy pequeñas. Tal vez una parte de su ejército tenga un mejor entrenamiento o un equipo más completo que otra, pero las capacidades inherentes equilibran las cosas cuando están involucradas grandes cantidades de hombres.

Lo mismo ocurre con las compañías. Si usted cree que su empresa, por su personal, es mejor que la empresa contra la que compite, entonces probablemente crea en cualquier cosa: Santa Claus, el Ratón Pérez, etcétera.

Desde luego, el factor que nivela las cosas son las cifras. Si bien es posible contratar a una persona destacada a partir de una cantidad limitada de aspirantes, contratar a 10, 100 o 1 000 es un problema radicalmente distinto.

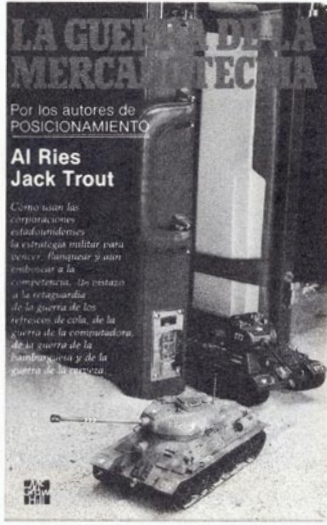
Aplicar un poco las matemáticas indicará al lector que cualquier compañía que emplea a varios cientos de personas o más no espera que haya ninguna diferencia en cuanto a la calidad promedio del personal comparado con la calidad promedio del personal de sus competidores. (A menos, claro está, que pague más a su gente; sin embargo, este sacrificio de cantidad por calidad no necesariamente es una ventaja.)

Cuando General Motors sale al campo de batalla a enfrentarse a Ford, uno sabe que el resultado no dependerá de la capacidad de los individuos que participen, sino del lado en que se encuentran los mejores generales y, por tanto, la mejor estrategia. La ventaja estará, con seguridad, del lado de General Motors.

Lo que usted no necesita

Usted no necesita una reputación como genio de marketing, lo que en realidad sería un defecto fatal.

242 El juego del posicionamiento



“Nunca se enfrenta a un líder establecido” es una frase que se convirtió en dogma para nosotros. En 1985 explicamos este concepto en el libro Marketing Warfare (La guerra de la mercadotecnia), que sigue siendo uno de los libros más vendidos en la actualidad.

Con mucha frecuencia, el líder de una clase de productos comete el grave error de atribuir su éxito a las habilidades de marketing. Por consiguiente, piensa que puede transferir esas habilidades a otros productos y a otras situaciones de marketing.

Somos testigos, por ejemplo, del lamentable historial de Xerox en el campo de la computación.

La meca de los conocimientos de marketing, International Business Machines Corporation, no lo ha hecho mejor. Hasta ahora, las fotocopiadoras de papel común de IBM no han mermado el negocio de Xerox. Touché.

Las reglas del posicionamiento sirven para toda clase de productos. En el ramo de los artículos empaquetados, por ejemplo, Bristol-Myers trató de enfrentar con Fact a la pasta dental Crest (pero fue eliminada después de que la empresa gastó cinco millones de dólares en promoción). Luego intentó competir contra Alka-Seltzer con Resolve (que también fue eliminada después de que fueron ejercidos 11 millones de dólares). Posteriormente, trató de derrocar a Bayer con Dissolve, otro dolor de cabeza financiero, y luego atacó a Tylenol con Datriil, un dolor de cabeza peor.

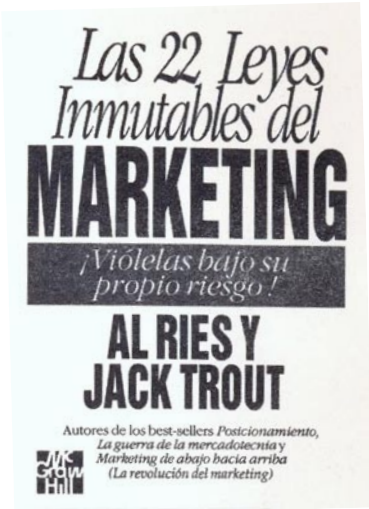
Es difícil entender la tendencia suicida de las compañías que se van de frente contra la competencia establecida. Conocen los números y, aun así, se arriesgan. En la guerra del marketing, todos los días ocurre una “carga de la brigada ligera” con el mismo resultado previsible.

La mayor parte de las compañías se encuentran en la categoría número dos, tres, cuatro o, incluso, en una categoría peor, ¿pero ... luego? La esperanza nunca muere. Nueve de cada 10 competidores con pocas probabilidades están dispuestos a atacar al líder; recuerde el caso de RCA versus IBM, con resultados catastróficos para RCA, por supuesto.

Reiterémoslo: la primera regla del posicionamiento establece que para ganar la batalla por la mente, no hay que competir de manera directa contra una compañía que tiene una posición establecida sólida. Rodéela, pásela ya sea por abajo o por arriba, pero nunca la enfrente.

El líder posee el peldaño más elevado: la posición número uno en la mente del cliente, esto es, el nivel superior en la escalera del producto. Para ascender por la escalera usted debe seguir las reglas del posicionamiento.

En una sociedad sobrecomunicada como la estadounidense, el nombre del juego actual es posicionamiento, y sólo los mejores jugadores sobrevivirán.



La ley del liderazgo es, sin duda la primera y mas importante ley del marketing. Pero, ¿qué puede hacer si no es el líder? En 1993 respondimos a esta interrogante (y a muchas otras) en el libro The 22 Inmutable Laws of Marketing (Las 22 leyes inmutables del marketing). Comentario clave: si usted no es líder, establezca una nueva categoría en la que pueda serlo.

Con el paso de los años, también hemos escrito innumerables artículos enfocados en diferentes aspectos de este libro 20 años. Aunque no hayamos hecho más, hemos sido congruentes con lo que creemos, pero seguimos encontrando gente que no nos cree. Uno de los que si lo hizo fue Michael Porter, de Harvard, quién utilizó el posicionamiento para alcanzar lo que ha llegado a ser su ventaja competitiva.