



Serie McGRAW-HILL DE MANAGEMENT

POSICIONAMIENTO

Edición revisada

El concepto que ha revolucionado
la comunicación publicitaria
y el marketing.

AL RIES
JACK TROUT



Prólogo de Raúl Peralba



Introducción

«Lo que pasa es que nos falta comunicación.»

¿Cuántas veces ha escuchado esta frase? La «falta de comunicación» es la razón más común y frecuente que las personas dan para explicar sus problemas.

Problemas en los negocios, problemas con el gobierno, problemas laborales, problemas matrimoniales. Si tan sólo los individuos dedicaran tiempo para comunicar sus sentimientos y explicar sus razones, muchas de las dificultades del mundo desaparecerían del todo o en parte. La gente parece creer que, sea cual fuere el problema, se resolverá con sentarse a hablar sobre éste con los interesados. Es poco probable.

Hoy, la comunicación es el problema. La sociedad americana se ha convertido en la primera sociedad sobrecomunicada del mundo. Cada año emite mucha mayor comunicación que la que recibe.

Nueva forma de contemplar la comunicación

Este libro trata de un nuevo enfoque de la comunicación, al que se le ha dado el nombre de *posicionamiento**, y los ejemplos que se presentan se han tomado de la más difícil de todas las formas de comunicación: la publicidad.

Se trata de una forma de comunicación que, desde el punto de vista del receptor, goza de poca estima. En la mayoría de los casos, la publicidad es algo no deseado, mal visto y en algunas circunstancias se detesta.

Para muchos intelectuales, hacer publicidad significa vender el alma a las grandes empresas; algo que no merece un estudio serio.

No obstante tal reputación —o quizá por eso mismo— el campo de la publicidad es un excelente terreno de prueba para las teorías sobre la comunicación. Si el posicionamiento funciona en publicidad, también ha de funcionar otra actividad que requiera comunicación masiva.

* El término inglés *positioning* se ha traducido a lo largo del libro como **posicionamiento**, neologismo ampliamente utilizado en marketing y publicidad (*N. del E.*).

Así, los ejemplos de este libro se podrían haber tomado lo mismo del campo de la política que de la guerra, los negocios e incluso de la lucha por conquistar al sexo opuesto.

O de cualquier forma de actividad humana que suponga influir en la mente de los demás. Sea que se desee promover un coche, un refresco, una computadora, o un candidato o la propia carrera.

El posicionamiento es un concepto que ha alterado la naturaleza de la publicidad. Se trata de un concepto tan simple que la gente no logra entender lo potente que es.

Adolfo Hitler practicó la conquista de posiciones. Lo mismo hace Procter & Gamble o cualquier político famoso.

Definición de posicionamiento

El posicionamiento comienza en un «producto». Un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona. Quizás usted mismo.

Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos.

Por lo mismo, no es correcto llamar a este concepto «posicionamiento del producto», como si se le hiciera algo al producto en sí.

Pero esto no quiere decir que el posicionamiento no comporte un cambio. Sí lo comporta. Pero los cambios que se hacen a los nombres, a los precios y al embalaje no son en realidad cambios del producto mismo.

Se trata sólo de cambios superficiales, en la apariencia, que se realizan con el propósito de conseguir una posición valiosa en la mente del cliente en perspectiva.

El posicionamiento es también lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad sobrecomunicada.

Cómo se inicia el posicionamiento

Si hay alguna palabra que ha marcado el curso de la publicidad desde hace un decenio, esa palabra es «posicionamiento».

El posicionamiento se ha convertido en el elemento más importante para la gente dedicada a la publicidad y al marketing, y no sólo en Estados Unidos, sino en el resto del mundo. Profesores, políticos y editorialistas ya utilizan esta palabra.

La mayoría coincide en que el posicionamiento comenzó en 1972 cuando escribimos una serie de artículos titulados «La Era del Posicionamiento» para la publicación del *Advertising Age*.

Desde entonces, hemos dado más de 1.000 conferencias sobre el posicionamiento a grupos dedicados a la publicidad en 21 países diferentes de todo el mundo. También hemos distribuido más de 150.000 ejemplares del pequeño libro naranja que contiene nuestros artículos que publicara *Advertising Age*.

El concepto de posicionamiento ha cambiado las estrategias publicitarias.

«Somos el café que ocupa el tercer lugar de ventas en Estados Unidos», dice el anuncio radiofónico de Sanka.

¿El tercer lugar? ¿Qué ha pasado con aquellas palabras publicitarias de antes: «el primero», «el mejor», «el más excelente»?

Lo que ha ocurrido es que aquellos viejos tiempos de la publicidad ya han pasado de moda, y lo mismo las palabras que se usaban. Hoy se emplean comparativos en vez de superlativos.

«Avis es sólo el número 2 en alquiler de coches; entonces, ¿por qué recurrir a nosotros? Porque nos esforzamos más.»

«Seven Up: el refresco sin cola.»

En la Avenida Madison a esto lo llaman lemas de posicionamiento.

Los agentes de publicidad que los crean, gastan el dinero y el tiempo de investigación buscando posiciones o huecos en el mercado. Pero el posicionamiento ha suscitado el interés mucho más allá de la Avenida Madison, y con razón.

Todo el mundo puede emplear la táctica del posicionamiento para salir adelante en el juego de la vida. Hay que ver las cosas de esta manera: si usted no entiende ni usa estos principios, puede estar seguro que lo harán sus competidores.

1

¿En qué consiste el posicionamiento?

¿Cómo fue que un concepto difícil de digerir, como es el «posicionamiento», se volvió tan popular en un negocio que se distingue por su creatividad?

En realidad, el decenio pasado se podría caracterizar muy bien por una «vuelta a la realidad». La era de los caballeros medievales y de los piratas con un parche en el ojo cedió el lugar a conceptos de posicionamiento como el de la cerveza Lite «Todo lo que siempre ha deseado usted en una cerveza y menos.»

¿Poético? Sí. ¿Artístico? Sí. Pero también una directa y bien definida explicación de la premisa básica del posicionamiento.

Para salir airoso hoy, es preciso ser realista. Y la realidad que verdaderamente cuenta es la que ya está en la mente del probable cliente.

Ser creativo, crear algo que no exista ya en la mente, se vuelve cada vez más difícil; quizá imposible.

El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; reordenar las conexiones que ya existen.

El mercado de hoy ya no reacciona ante las estrategias que funcionaron en el pasado. Hay demasiados productos, demasiadas compañías, demasiados «ruidos» en el mercado.

La pregunta que con mayor frecuencia se hace es por qué. ¿Por qué se necesita un nuevo enfoque en publicidad y en marketing?

La sociedad sobrecomunicada

La respuesta es que somos una sociedad sobrecomunicada.

El gasto anual per cápita en publicidad en Estados Unidos es hoy de 376,62 dólares (comparado con unos 20 dólares en el resto del mundo).

Si alguien gasta un millón de dólares al año en publicidad, está «bombardeando» al hombre de la calle con algo menos de medio centavo de publicidad, y éste se pierde a lo largo de los 365 días del año. Esto no impacta a un consumidor que ya está expuesto a 376,61 ½ dólares de publicidad de otras compañías.

En nuestra sociedad sobrecomunicada, hablar del impacto de su publicidad equi-

vale a exagerar seriamente la posible eficacia del mensaje. Es una perspectiva egocéntrica que no tiene contacto alguno con la realidad del mercado.

En la selva de la comunicación de hoy, el único medio para destacar es saber escoger, concentrándose en pocos objetivos, practicando la segmentación. En una palabra, «conquistando posiciones».

La mente, como defensa contra el volumen de las comunicaciones de hoy, tamiza y rechaza mucha de la información que le llega. En general, sólo acepta aquello que encaja con los conocimientos y experiencias anteriores.

Se han gastado millones de dólares procurando cambiar mentalidades a base de publicidad. Una vez que alguien se ha formado una opinión, resulta casi imposible cambiarla.

Desde luego, eso no se logra con una fuerza débil como es la publicidad. «No me confunda con datos; ya tengo formada mi opinión.» Así es como actúa mucha gente.

La persona promedio tolera que le digan algo acerca de lo que desconoce totalmente. (Razón por la cual la «noticia» es un enfoque efectivo en publicidad.) Lo que la gente no permite es que le digan que está equivocada. Cambiar la opinión es el camino que lleva al desastre publicitario.

La mente sobresimplificada

La única defensa que la persona tiene en nuestra sociedad sobrecomunicada es una mente sobresimplificada.

Sólo modificando la ley de la naturaleza que nos otorga nada más que 24 horas al día se logrará un modo de atiborrar con más cosas la mente.

La mente promedio es ya una esponja goteante que sólo logra absorber más información a expensas de lo que ya tiene dentro. Sin embargo, seguimos enviando más información a esa esponja sobresaturada y nos decepcionamos cuando no logramos que nuestros mensajes se abran camino.

La publicidad, desde luego, es sólo la punta del iceberg de la comunicación. Nos comunicamos unos con otros a través de una amplia variedad de modos desconcertantes y en un volumen que aumenta en progresión geométrica.

El medio quizá no sea el mensaje, pero influye fuertemente en el mensaje en sí. En vez de ser un sistema de transmisión, el medio actúa como un filtro. Sólo una diminuta fracción del material original alcanza la mente del receptor.

Además, lo que recibimos muestra la influencia del carácter de nuestra sociedad sobrecomunicada. Las «generalidades destellantes» se han convertido en el estilo de vida de nuestra sobrecomunicada sociedad. Y huelga decir que funcionan.

Desde el punto de vista técnico, podemos aumentar al menos 10 veces el volumen de la comunicación. Ya las emisiones de televisión vía satélite son comunes. Cada familia puede tener hasta 100 canales de donde elegir.

Y aún hay más cosas. La compañía Phillips estadounidense introdujo al mer-

cado un disco duro para computación que puede contener 600 megabytes de información, lo suficiente para almacenar completa la Enciclopedia Británica.

Es algo sorprendente, pero ¿quién trabaja en un disco duro para la mente? ¿Quién trata de ayudar al cliente a que haga frente a la complejidad que abrumba de tal manera su mente, que la reacción más normal ante la riqueza de información actual es cerrar la válvula de entrada, aceptando menos y menos de lo que está tan al alcance? El problema de la comunicación es la comunicación misma.

El mensaje sobresimplificado

La mejor manera de llegar a nuestra sobrecomunicada sociedad es el mensaje sobresimplificado.

En comunicación, lo menos es más; como en arquitectura. Para penetrar en la mente, hay que afilar el mensaje. Hay que echar por la borda las ambigüedades, simplificar el mensaje... y luego simplificarlo aún más si se desea causar impresión duradera.

La gente que vive de la comunicación sabe cuán necesaria es la sobresimplificación.

Supongamos que ha encontrado un político al que le gustaría promover. En los primeros cinco minutos sabrá usted más de ese producto político que lo que aprenderá el votante promedio en los siguientes cinco años.

Como será muy poco el material acerca de su candidato que logrará entrar en la mente del votante, la tarea que usted tiene delante no es un proyecto de «comunicación» en el sentido común de la palabra.

Es un proyecto de selección. Tiene que seleccionar el material que tiene más oportunidad de abrirse camino.

El enemigo que impide el impacto de los mensajes que usted envía es el volumen mismo de la comunicación. Sólo cuando haya usted apreciado la naturaleza del problema entenderá la solución.

Cuando desee comunicar las ventajas de determinado candidato político, las de un producto o las de usted mismo, ha de ver las cosas al revés.

Hay que buscar la solución del problema no dentro del producto, ni siquiera dentro de la propia mente.

Hay que buscar la solución del problema dentro de la mente del cliente en perspectiva.

En otras palabras, como sólo una parte mínima del mensaje logrará abrirse camino, debe usted desentenderse del extremo emisor y se debe concentrar en el extremo receptor. Debe usted concentrarse en la manera de percibir que tiene la otra persona, no en la realidad del producto.

«En política», dice John Lindsay, «la percepción es la realidad». Y otro tanto ocurre en publicidad, en los negocios y en la vida.

Pero, ¿qué decir de la verdad? ¿Qué decir de los hechos de la situación?

¿Qué es la verdad? ¿Qué es la realidad objetiva? Todo ser humano parece creer

de manera intuitiva que su mundo interno es la clave para la verdad universal. Cuando hablamos de la verdad, ¿de qué verdad estamos hablando? ¿De la perspectiva desde dentro o de la perspectiva desde afuera?

No es lo mismo. Para decirlo con palabras de otra era: «El cliente siempre tiene razón.» Y por extensión, el vendedor o el comunicador siempre está equivocado.

Quizá parezca cínico aceptar la premisa de que el emisor está equivocado y el receptor está en lo justo. Pero no hay otro medio, si se desea que el mensaje lo acepte otra mente humana.

Además, ¿quién puede decir que la perspectiva desde adentro hacia afuera es más precisa, en algún sentido, que la perspectiva de afuera hacia adentro?

Al invertir el proceso, al centrarse en el cliente en perspectiva y no en el producto, se simplifica el proceso de selección. También se aprenden conceptos y principios que pueden incrementar en gran medida la efectividad de la comunicación.

2

El asalto a la mente

Todos nos hemos enamorado del concepto de «comunicación». (Existen colegios donde, incluso, se llama ahora «comunicación» a los ejercicios donde el maestro muestra objetos y el alumno dice su nombre.) No suele apreciarse el daño que nos inflige nuestra sobrecomunicada sociedad.

En comunicación, lo más es menos. Nuestro manirroto uso de la comunicación para resolver múltiples asuntos y problemas sociales ha congestionado tanto nuestros canales, que sólo una exigua fracción de los mensajes logra llegar a su destino. Además, no suelen ser los más importantes.

El congestionamiento de las transmisiones

Como ejemplo, tómese la publicidad. Estados Unidos, que tiene sólo el 5 por 100 de la población mundial, consume más del 50 por 100 de la publicidad que se crea en el mundo. (Y seguramente creía usted que se derrochaba energía; en realidad, utiliza sólo el 30 por 100 de la energía del mundo entero.)

La publicidad, desde luego, es un pequeño canal en el gran río de la comunicación.

Veamos los libros. En Estados Unidos se publican al año unos 30.000 libros; al año siguiente, otros 30.000. Pero uno no se imagina la inmensa cantidad que tal cifra supone, hasta que se considera que el interesado debería dedicarse a leer a lo largo de diecisiete años durante las 24 horas del día, para agotar la producción anual.

¿Quién puede mantener ese paso?

Veamos los periódicos. Cada año se utilizan en Estados Unidos más de 10 millones de toneladas de papel impreso, lo cual significa un promedio de consumo anual de 45 kilos del mismo por persona.

Cabe preguntarse si la persona promedio puede asimilar toda esa información. La edición dominical de un gran periódico metropolitano como *The New York Times*, puede contener unas 500.000 palabras. Para leerlas todas a la velocidad de una lectura normal de 300 palabras por minuto, se requerirían unas 28 horas. O sea,

que no sólo se perdería todo el domingo, sino además una buena parte del resto de la semana.

¿Qué parte de esta información se filtra?

Tomemos la televisión. Se trata de un medio reciente, ya que apenas cuenta con cuarenta años de existencia. No obstante ser un medio poderoso y penetrante, no ha logrado sustituir a la radio, los periódicos ni a las revistas ilustradas.

Cada uno de estos antiguos medios es mayor y más fuerte que nunca.

La televisión, por tanto, es un medio más. Y es espantosa la cantidad de comunicación adicional que difunde.

El 98 por 100 de los hogares estadounidenses tienen al menos un aparato de televisión (y un tercio posee dos aparatos o más).

El 96 por 100 de las personas que cuentan con un aparato de televisión logran captar cuatro o más canales (y hay más de un tercio de familias que pueden sintonizar 10 o más).

La familia americana media ve televisión durante 7 horas 22 minutos cada día. (Más de 51 horas cada semana.)

La imagen de la televisión, lo mismo que la de las películas del cine, es una toma fija que cambia a razón de 30 veces por segundo; ello quiere decir que la gran familia americana está expuesta a unas 750.000 imágenes de televisión al día.

No sólo se nos sobresatura con imágenes, esto también ocurre con el papel. Por ejemplo, la máquina fotocopidora Xerox. Las empresas americanas manejan más de 1,4 billones de piezas de papel al año. Quiere decir que son 5,6 mil millones por cada día laborable.

En el Pentágono, las máquinas fotocopadoras producen 350.000 copias al día, que se distribuyen por todo el Departamento de Defensa, lo cual equivale a 1.000 novelas de buen tamaño.

El mariscal Montgomery dijo: «La Segunda Guerra Mundial terminará en el momento en que las naciones combatientes se queden sin papel.»

Fíjese en los envases. Una caja de cereales, marca Total, de 225 gramos, contiene 1.268 palabras impresas, más la oferta de un folleto sobre nutrición (que contiene otros 3.200 términos más).

El asalto a la mente ocurre de múltiples maneras. El Congreso de Estados Unidos aprueba unas 500 leyes al año (lo que ya de por sí es un exceso), pero las dependencias reguladoras promulgan unos 10.000 nuevos reglamentos en ese mismo lapso.

Las dependencias reguladoras tampoco miden el número de sus palabras. Tenga en cuenta que: el Padrenuestro contiene en inglés 56 términos; el discurso más importante de Lincoln 266 palabras; los diez mandamientos 297; la declaración de la independencia estadounidense 300, y una orden gubernamental 26.911 palabras.

A nivel estatal, cada año se presentan 250.000 proyectos de leyes y se aprueban 25.000 en las legislaturas, lo que complica aún más la maraña legal.

La ignorancia de la ley no constituye un elemento de defensa; pero parece que sí lo es la ignorancia por parte de los legisladores. Nuestros hombres de leyes continúan aprobando miles de disposiciones, cuyo rastro no se puede seguir. Y aun en caso de que pudiera hacerse, resultaría imposible recordar en qué difiere la ley de un Estado de la de otro.

¿Quién lee, ve u oye todo este monstruoso caudal de comunicación?

Hay congestionamiento de tráfico en los cruces de la mente. Los motores se sobrecalientan y los ánimos, lo mismo que la temperatura, se elevan.

George Bush, Ted Kennedy y Chevrolet

¿Qué se sabe acerca de George Bush? La mayoría sólo sabe tres cosas: 1) que es apuesto; 2) que es originario de Texas; 3) que es el presidente de Estados Unidos.

No es mucha información considerando que se trata de una persona que ha dedicado buena parte de su vida al servicio público. Aunque sea suficiente para haberlo promovido a la presidencia de Estados Unidos. En realidad, hay muchas personas que no saben mucho sobre él. Un sondeo realizado por la revista *People* durante la campaña mostró que el 44 por 100 de los consumidores en cierto supermercado no lo conocían, a pesar de haber sido vicepresidente durante ocho años.

Por otro lado, 93 por 100 de los consumidores reconocieron que el famoso «Mister Proper», el genio de la botella del limpiador de la compañía Procter & Gamble, les era más familiar (a pesar de no haber sido anunciado en esa época en televisión), lo cual demuestra el poder de la publicidad para registrar un mensaje sencillo.

¿Y cuánto se sabe sobre la vida de Ted Kennedy? Probablemente mucho más que sobre la de George Bush. Y quizá lo suficiente para impedir que resulte electo presidente de Estados Unidos.

Para decirlo en pocas palabras, la comunicación en una sociedad sobrecomunicada resulta difícil. De modo que, a menudo, es mejor no comunicar, a menos que se esté dispuesto a conquistar posiciones a largo plazo.

Nadie tiene una segunda oportunidad para causar una buena primera impresión.

¿Qué le dicen a usted los siguientes nombres: Camaro, Cavalier, Caprice, Chevett, Citation, Corvette y Monte Carlo?

Nombres de modelos de coche, ¿no es así? ¿No se sorprende de saber que todos son modelos de Chevrolet?

Chevrolet es la empresa que más publicidad tiene en todo el mundo. No hace mucho, General Motors gastó más de 178 millones de dólares para promover el Chevrolet en Estados Unidos, lo cual equivale a 487.000 dólares al día, o 20.000 dólares en una hora.

¿Qué sabe usted del Chevrolet, de los motores, transmisiones o neumáticos del mismo, de sus asientos, recubrimientos y dirección?

Sea honesto. ¿Cuántos modelos Chevrolet conoce? ¿Sabe las diferencias entre

unos y otros? Es difícil, ¿no? La única respuesta a los problemas de la sociedad sobrecomunicada es la respuesta dada por el posicionamiento.

Para resolver el congestionamiento de tráfico en la autopista mental del cliente en perspectiva, hay que emplear un enfoque sobresimplificado: **la técnica de la ruta principal**.

Casi la mitad de las ocupaciones en Estados Unidos se pueden clasificar como tareas de información. En realidad, ninguna es inmune a las consecuencias de una profunda participación en nuestra sobrecomunicada sociedad.

Prácticamente todo el mundo puede aprender a aplicar las lecciones de la ruta principal a su propia vida, tanto en el hogar como en la oficina.

La explosión de medios

Otra de las razones por la que nuestros mensajes se pierden se debe a la cantidad de medios que hemos inventado para satisfacer nuestra necesidad de comunicación. Por ejemplo:

Existe la televisión: comercial, por cable y de circuito cerrado.

Está la radio: AM y FM.

Está la calle: carteles y anuncios panorámicos.

Están los periódicos: matutinos, vespertinos, con una frecuencia diaria, semanal y dominical.

Se distribuyen revistas ilustradas; algunas destinadas al público en general, otras para determinados consumidores; revistas para aficionados, para hombres de negocios, revistas especializadas.

Y, desde luego, están los anuncios en trenes, autobuses, camiones, metros, taxis. Generalmente, todo lo que se mueve lleva un «mensaje de un patrocinador».

Incluso el cuerpo humano se ha convertido en un anuncio ambulante de Adidas, Gucci, Pucci y Gloria Vanderbilt.

Pero regresemos nuevamente a la publicidad. Concluida la Segunda Guerra Mundial, el consumo per cápita de publicidad en Estados Unidos era de unos 25 dólares al año. Hoy, dicha cifra se ha multiplicado unas 15 veces. (Desde luego, hay que tener en cuenta la inflación, aunque el monto es de por sí bastante alto.)

¿Conoce usted 15 veces mejor los productos que compra? Usted está recibiendo mayor publicidad, aunque su mente no logre absorberla más que antes. Lo que puede usted asimilar tiene un límite y aun 25 dólares al año destinados a publicidad superaban ese límite. El recipiente de un volumen de algo más de un litro que lleva usted sobre los hombros no puede contener más.

A razón de 400 dólares por persona, el consumidor americano recibe ya el doble de publicidad por año que el canadiense; cuatro veces más que el británico y cinco veces más que el francés promedio.

Aunque nadie duda de la capacidad financiera del anunciante para soportar el gasto, cabe preguntarse si mentalmente el consumidor puede asimilarlo todo.

Cada día, miles de mensajes publicitarios compiten por lograr un lugar en la

mente del cliente. Y no hay que desconocerlo: **la mente es el campo de batalla**. Dicha guerra publicitaria tiene lugar dentro de unos 15 centímetros cúbicos de materia gris. Y se trata de una lucha violenta, sin defensas ni cuartel.

La publicidad es un negocio brutal, donde los errores pueden resultar caros, pero de la misma guerra publicitaria han surgido principios que nos ayudan a abrírnos paso en nuestra supercomunicada sociedad.

La explosión de productos

Otra razón de que los mensajes se sigan perdiendo, es la cantidad de productos que hemos inventado para atender a nuestras necesidades físicas y mentales. Por ejemplo, la comida. Los supermercados de Estados Unidos suelen tener expuestos unos 12.000 productos individuales o marcas. El consumidor no encuentra lugar para descansar la vista. De todas formas, dicha explosión de artículos podría ser peor.

En Europa se han desarrollado super supermercados; los hipermercados, donde el espacio destinado a los productos es varias veces mayor. Briggs en Cincinnati, el primer hipermercado de Estados Unidos, tiene una capacidad para 60.000 productos.

La industria de alimentos empaquetados espera, desde luego, que la proliferación continúe. Las rayas que aparecen en los costados o al pie de los envases —el Código Universal de Productos— se componen ya de 10 dígitos. (El número del Seguro Social del estadounidense sólo tiene nueve, y se trata de un sistema que controla a más de 200 millones de personas.)

Y lo mismo se puede afirmar del campo de la industria. Por ejemplo, en el Thomas Register aparecen 80.000 compañías. Hay 292 fabricantes de bombas centrífugas y 326 constructores de controles electrónicos, por citar solamente dos categorías al azar.

Hay medio millón de marcas registradas activas en la Oficina de Patentes de Estados Unidos, pero anualmente se añaden 25.000 (sin contar que se venden centenares de miles de productos sin marca).

En un año promedio, las 1.500 compañías que aparecen en la Bolsa de Valores de Nueva York introducen más de 5.000 productos nuevos «de importancia». Y cabe suponer que son muchos más los que se pueden calificar de «sin importancia». No se menciona la multiplicidad de productos y servicios que venden los otros cinco millones de empresas americanas.

Los medicamentos. En Estados Unidos existen unos 100.000 medicamentos que se venden únicamente con receta. Si bien muchos de ellos son singulares y los recomiendan casi exclusivamente los especialistas, el médico en general tiene ante sí un trabajo hercúleo para mantenerse informado sobre la multitud de productos farmacéuticos disponibles.

¿Hercúleo? ¡No! Es un trabajo imposible. El mismo Hércules no podría haberse

enfrentado sino a una pequeña fracción de todos esos fármacos. Esperar más es desconocer por completo la capacidad limitada incluso de la mente más brillante.

¿Y cómo se las arregla una persona promedio para hacer frente a la explosión de productos y de publicidad? No muy bien. Los estudios que se han realizado sobre la sensibilidad del encéfalo humano han demostrado la existencia de un fenómeno denominado «sobrecarga sensorial».

Los científicos han descubierto que la gente es capaz de recibir sólo una cantidad limitada de sensaciones. Al llegar a cierto nivel, el cerebro queda en blanco y se niega a funcionar normalmente. (Los dentistas han capitalizado algunos de estos descubrimientos: colocan audífonos al paciente y suben el volumen hasta que ya no se percibe la sensación de dolor.)

La explosión publicitaria

Aunque parezca irónico, a medida que la eficacia de la publicidad disminuye, su uso aumenta. Y no sólo en volumen, sino también en el número de usuarios.

Médicos, abogados, dentistas y economistas comienzan a utilizarla. Y hasta instituciones como las iglesias y los gobiernos producen cada vez más publicidad. (En años recientes el gobierno americano gastó 228.857.200 dólares en la misma.)

Los profesionales acostumbraban a pensar que usar la publicidad era indigno; pero para algunos, los dólares son más importantes que la dignidad. Así que para obtener mayores ingresos, médicos, abogados, dentistas, optometristas, economistas y arquitectos, han empezado a promoverse a través de ella.

Los servicios legales Cleveland de Hyatt gastan cuatro millones y medio al año en publicidad por televisión. Jacobs & Meyers es otro gran anunciante del área legal.

La publicidad está por comenzar pronto entre la profesión médica por una simple razón: nuestra sobrecomunicada sociedad está en vías de volverse sobremedicada también. Un estudio del Departamento de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos predice que en pocos años podría haber en ese país 70.000 médicos más que los que se necesitan.

¿Qué hará ese excedente de profesionales para encontrar pacientes y ejercer su profesión? Recurrir a la publicidad, claro está.

Pero los que son enemigos de la publicidad afirman que ésta degrada su profesión. Así es, en efecto. Para hacer publicidad efectiva, actualmente hay que descender del pedestal y pegar el oído al suelo y entrar en sintonía con la frecuencia del probable cliente.

3

Penetración en la mente

En nuestra sociedad sobrecomunicada se da la paradoja de que nada es más importante que la comunicación. Con ella, todo es posible; sin ella nada se puede lograr, por inteligente y ambicioso que uno sea.

Lo que llamamos suerte, de ordinario no es más que el resultado de una comunicación bien llevada.

Decir lo que se debe, a la persona adecuada, en el momento más apropiado. Es encontrar lo que los ingenieros de la NASA, de Houston, llaman una «ventana en el espacio».

El posicionamiento es un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente. Se basa en el concepto de que la comunicación sólo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias.

Manera fácil de entrar en la mente

La mejor manera de penetrar en la mente de otro es ser el primero en llegar.

Se puede demostrar la validez de este principio formulando unas cuantas preguntas sencillas:

¿Cómo se llamó el primer piloto que voló solo sobre el Atlántico Norte? Charles Lindbergh.

Ahora, ¿cómo se llamó la segunda persona que voló sola sobre el Atlántico Norte?

Ya no es tan fácil responder.

¿Cómo se llamó el primer astronauta que pisó la Luna? Neil Armstrong, claro está.

¿Cómo se llamó el segundo?

¿Cuál es el nombre de la montaña más alta que hay en el planeta? El Monte Everest, que se encuentra en el Himalaya.

¿Cómo se llama la segunda montaña más alta del mundo?

¿Cómo se llama la persona con la que usted hizo el amor por primera vez?

¿Y el nombre de la segunda?

Es muy difícil desbancar a la primera persona, a la primera montaña, a la primera compañía que ha logrado una posición en la mente.

Kodak en fotografía; IBM en computadoras; Xerox en copadoras; Hertz en alquiler de coches; Coca-Cola en refrescos; General Electric en cuestiones eléctricas.

Lo primero que se necesita para «fijar el mensaje en la mente de un modo indeleble» no es un mensaje, sino una mente. Una mente en blanco, que no haya sido marcada con el hierro de otra ganadería. Y lo que es cierto en los negocios lo es también en la vida.

Los biólogos hablan de «impronta» al referirse al primer encuentro entre el animal recién nacido y su madre natural. El joven animal no tarda más que unos cuantos segundos en fijar de modo indeleble en su memoria la identidad de su madre.

Uno puede pensar que todos los gansos son iguales, pero incluso el ganso de un día de vida siempre reconocerá a su madre, por mucho que se entremezcle en la bandada.

Bueno, esto no es del todo cierto. Si el proceso de acercamiento se interrumpe porque se interpone un perro o un gato o incluso un ser humano, el pequeño ganso tratará a ese sustituto como si fuera su madre natural, aunque sea muy diferente de la misma.

El enamoramiento es un fenómeno similar. Aunque la gente tiene mayor capacidad de escoger que los gansos, no es tan selectiva como se podría pensar.

Lo que más cuenta es la receptividad. Se han de encontrar dos personas en una situación en que ambas sean materia dispuesta; las dos han de tener las ventanas abiertas, o sea, no estar profundamente enamoradas de una tercera persona.

El matrimonio, como institución humana que es, se basa en el concepto de que es preferible ser el primero que el mejor.

Y lo mismo ocurre en los negocios.

Si uno quiere tener éxito tanto en el amor como en los negocios, hay que convencerse de la importancia de ser el primero en penetrar en la mente.

Se logra crear lealtad hacia una marca en el supermercado de la misma manera en que se crea la lealtad entre los cónyuges en el matrimonio. Impacte primero y luego procure no dar pie para que haya un cambio.

Manera difícil de entrar en la mente

¿Y qué pasa si el nombre de uno no es Charles, Neil, Kleenex o Hertz? ¿Qué sucede si alguien penetró primero en la mente del comprador en perspectiva?

La manera difícil de penetrar en la mente es hacerlo en segundo lugar. El segundo no aparece por ninguna parte.

¿Cuál es el libro más vendido y también el que se imprimió por primera vez con caracteres de imprenta? La Biblia, como todo el mundo sabe.

¿Y el segundo libro de mayor venta? ¡Quién sabe!

Nueva York es el puerto con más tráfico de Estados Unidos. ¿Cuál es el segundo? ¿Creería usted que Hampton Roads, en Virginia? Así es.

¿Quién fue la segunda persona que voló sola sobre el Atlántico Norte? Los autores quisieran saber la respuesta. Pero ahórrese la consulta: Amelia Earhart no fue la segunda persona que voló sola sobre el Atlántico Norte, aunque fue la primera mujer que lo hizo. Pero, ¿quién fue la segunda mujer?

Si usted no ha entrado en la mente del cliente en perspectiva en primer lugar (desde el punto de vista personal, político o corporativo), entonces tiene un problema de posicionamiento.

En una competición deportiva, la ventaja está a favor del caballo más rápido, del equipo más fuerte, del mejor jugador. «La carrera no es siempre del más veloz, ni la batalla del más fuerte, pero sobre esta base se hacen las apuestas», dijo Damon Runyan.

No ocurre lo mismo en una carrera mental. En una batalla mental, las ventajas están a favor de la primera persona, del primer producto, del primer político que entra en la mente del cliente.

En publicidad, el primer producto que gana la posición tiene una ventaja enorme: Xerox, Polaroid, Bubble Yum, para citar unos cuantos ejemplos más.

En publicidad, lo ideal es que el propio producto sea el mejor. Pero con mucho es preferible ser el primero.

El amor puede ser maravilloso la segunda vez, pero a nadie le importa quién fue la segunda persona que cruzó sola el Atlántico Norte, aun cuando haya sido mejor piloto.

Hay ciertas estrategias de posicionamiento para hacer frente al problema de ser el número dos, el tres o incluso el número 203. (Véase el Cap. 8, «Reposicionamiento de la competencia».) Pero asegúrese primero de que no haya algo o alguien allí.

Es mejor ser un pez gordo en un estanque pequeño (y luego aumentar el tamaño de éste), que ser un pez pequeño en un gran estanque.

La publicidad aprende la lección

La industria de la publicidad ha aprendido la lección de Lindbergh, pero por el camino difícil. Con la magia del dinero y suficiente gente lista, las compañías calculaban que cualquier plan de marketing funcionaría.

Todavía llegan a la playa los restos del naufragio. El Corfam, de Dupont, la cerveza, de Gablinger; el Convair 880; el dentífrico Vote, y el detergente Handy Andy.

Y no es que no lo hayan intentado muchas empresas. Todos los supermercados tienen las estanterías cubiertas de marcas «medio logradas». Los fabricantes de esos artículos segundones se aferran a la esperanza de poder lanzar en el futuro una brillante campaña publicitaria que elevará sus productos al círculo de los ganadores.

Mientras, ahí están con sus cupones, los productos gancho, los exhibidores en el punto de venta. Pero las ganancias tardan y la «brillante» campaña, si es que alguna vez se lanza, no le proporciona ninguna mejoría a la marca. No es extraño que la gente de marketing se muestre escéptica cuando se toca el tema de la publicidad.

El caos que reina en ese mercado es reflejo del hecho de que la publicidad ya no funciona como antes. Pero los viejos hábitos tardan en extinguirse. «No hay razón para que la publicidad no pueda funcionar», dicen los defensores del *statu quo*, «con tal que el producto sea bueno, el plan sea adecuado y los anuncios tengan ingenio». Pero olvidan una razón de peso, difícil de acallar: el propio mercado. El nivel de ruido actualmente está demasiado alto.

Los mensajes preparados al estilo antiguo y tradicional no dan esperanzas de abrirse camino en la moderna sociedad sobrecomunicada.

Para entender cómo hemos llegado donde estamos hoy, quizá resulte útil echar un vistazo rápido a la reciente historia de la comunicación.

La era de los productos

Durante los años 50, la publicidad se encontraba en la era de los productos. Eran aquellos viejos tiempos cuando, por muchas razones, lo único que se necesitaba era una «ratonera mejor» y algo de dinero para promoverla.

Era una época en que los publicistas fijaban su atención en las características del producto y en los beneficios que obtenía el cliente.

Buscaban lo que Rosser Reeves denominó «la propuesta de venta única» (PVU). Pero a finales de los 50, la tecnología empezó a levantar su fea cabeza. Cada vez se hizo más difícil establecer esa PVU.

El final de la era de los productos sobrevino a causa de una avalancha de artículos segundones, que cayó sobre el mercado. La «mejor ratonera» fue seguida por dos más como aquélla, cada una de las cuales afirmaba ser mejor que la primera.

La competencia era dura y no siempre honesta. Se llegó al grado de que un gerente de productos dijera: «No lo creerán, pero el año pasado, como no teníamos nada que decir, imprimimos en el paquete nuevo y mejorado. Este año, el departamento de investigación ha logrado una mejora real y ya no sabemos qué decir.»

La era de la imagen

La fase siguiente fue la era de la imagen. Las compañías bien constituidas se dieron cuenta de que la reputación —la imagen— era más importante para la venta de un producto que las características intrínsecas de éste.

El arquitecto de la era de la imagen fue David Ogilvy, cuando afirmó en la famosa alocución sobre el tema: «Todo anuncio es una inversión a largo plazo en

la imagen que se tendrá de la marca», y demostró la validez de sus ideas en las campañas de las camisas Hathaway, los Rolls Royce, Schweppes y otras. Pero así como los artículos segundones terminaron con la era de los productos, también las compañías borreguiles han matado la era de la imagen. A medida que cada empresa intentó conquistar una reputación, la magnitud del ruido llegó a ser tan alto que muy pocas salieron airoas.

Y de las que lo consiguieron, algunas lo lograron gracias a los avances técnicos espectaculares, no a una grandiosa publicidad. Como botón de muestra, valgan Xerox y Polaroid.

La era del posicionamiento

Hoy es indiscutible que la publicidad está entrando en una nueva etapa, en que la creatividad ya no es la clave para el éxito.

La diversión y los juegos de los años 60 y 70, han cedido el lugar a las duras realidades de los años 80.

Para triunfar en nuestra sociedad sobrecomunicada, toda compañía debe crearse una posición en la mente del cliente en perspectiva. Una posición que tenga en cuenta no sólo sus fortalezas y debilidades, sino también las de sus competidores.

La publicidad está entrando en una nueva era donde la estrategia es la reina. En la época del posicionamiento, no basta con inventar o descubrir algo. Quizá ni va a ser necesario. Sin embargo, hay que ser el primero en entrar en la mente del cliente en perspectiva.

IBM no inventó las computadoras, sino Sperry-Rand. Pero IBM fue la primera compañía que se ganó una posición en cuestión de computadoras en la mente de los compradores.

Lo que descubrió Américo

El Sperry-Rand del siglo XV fue Cristóbal Colón.

Y como sabe cualquier niño que va a la escuela, el hombre que descubriera América fue muy mal retribuido por su hazaña. Cristóbal Colón cometió el error de buscar oro y no decirlo. Pero Américo Vespucio no actuó así. IBM del siglo XV fue Américo Vespucio, que llegó cinco años después de Colón. Pero ejecutó bien dos cosas: la primera fue el posicionamiento del Nuevo Mundo como un continente distinto, diferente de Asia; esto causó una revolución en la geografía de aquellos días.

La segunda, que escribió profusamente sobre sus descubrimientos y teorías. Son especialmente significativas las cinco cartas de su tercer viaje. Una de ellas —*Mundus Novus*— fue traducida a 40 idiomas durante un lapso de veinticinco años.

Antes de que muriera, España le otorgó la ciudadanía castellana y le confirió un importante cargo público. A resultas de todo ello, los europeos le dieron el

crédito a Américo Vespucio del descubrimiento de América, y al nuevo continente le dieron su nombre.

Cristóbal Colón murió en la cárcel.

Lo que descubrió Michelob

Los grandes redactores de publicidad de otros tiempos que ya han entrado en la gran agencia de publicidad del cielo, volverían a morir si vieran algunas de las campañas que actualmente se lanzan.

Por ejemplo, la cerveza. Antes, un redactor de publicidad de la cerveza se fijaba bien en el producto para preparar su campaña. Surgían así características como «Piels, verdadera de barril» o «Ballantine, fermentada en frío».

Con precaución, los redactores de publicidad seleccionaban las palabras más apropiadas que pintaran un cuadro de calidad y gusto y que abrieran el apetito:

«Un beso de los gnomos.»

«De la tierra de las aguas cristalinas.»

«Auténtico sabor en una gran cerveza ligera.»

Hoy, la poesía en publicidad es algo tan muerto como la poesía en poesía.

Uno de los grandes éxitos publicitarios de los últimos tiempos ha sido la campaña promovida por Michelob. Esta marca se lanzó con una promoción tan poética como lo puede ser una señal de «stop». Y fue tan eficaz como el mismo.

«Michelob es primera clase.» Esta frase colocó la marca como una cerveza estadounidense de precio especial. En unos años, Michelob se ha convertido en una de las bebidas de más venta en Estados Unidos; además, a precios especiales.

¿Fue Michelob la primera cerveza casera de precio especial? Desde luego que no. Pero fue la marca que conquistó en primer lugar una posición en la mente del bebedor de cerveza.

Lo que descubrió la Miller

Adviértase cómo la poesía del famoso slogan de la Schlitz oculta el posicionamiento:

«Auténtico sabor en una gran cerveza ligera.»

¿Creyó jamás alguien que frecuenta los bares, que la Schlitz era más ligera que la Budweiser o la Pabst?

No. El slogan de la Schlitz tenía tanto sentido para los Billy Carters de este mundo como la letra de una ópera italiana. Pero los de la Miller Brewing Company, al parecer, se preguntaron qué ocurriría si realmente colocaran dicha bebida como cerveza ligera.

Fue así como la firma presentó la cerveza «Lite». Lo demás es ya historia. Un éxito clamoroso dio origen a toda una legión de marcas imitadoras. Incluida irónicamente la propia Schlitz ligera. (Al parecer, con la intención de promoverla como «Auténtico sabor en una gran cerveza ligera-ligera».)

Para mucha gente y variados productos, uno de los caminos hacia el éxito es tomar lo que está haciendo la competencia y luego quitarle los elementos de poesía o creatividad que se han convertido en una barrera para que el mensaje penetre en la mente. Una vez purificado y simplificado el mensaje, es fácil penetrar en la mente del futuro cliente.

Por ejemplo, hay una cerveza importada cuya estrategia de posicionamiento es tan nítida, que los redactores de publicidad de antaño ni siquiera la aceptarían como tal.

«Ya ha probado la cerveza alemana más popular en Estados Unidos. Pruebe ahora la cerveza alemana más popular en Alemania.» Fue así como la Beck se colocó delante de la Lowenbrau.

Esta publicidad está volviendo popular también a la cerveza Beck en Estados Unidos. Las ventas se incrementan año tras año. Lowenbrau, por otro lado, desistió de la lucha y se convirtió en una cerveza doméstica.

En la publicidad americana han venido ocurriendo fenómenos extraños. Se está volviendo a todas luces menos poética, pero más efectiva.

4

Las escalas mentales

Para comprender mejor cuáles son los elementos contra los que se debe medir el mensaje que uno emite, consideremos más de cerca el objetivo último de toda comunicación: la mente humana. Como el banco de memoria de una computadora, la mente tiene una ranura o posición para cada dato que opta por retener. Al operar, se parece mucho a una computadora.

Sin embargo, existe una diferencia importante. La computadora acepta lo que se le dice, la mente no. De hecho, es todo lo contrario.

Como mecanismo de defensa en contra del volumen de las comunicaciones de hoy, la mente rechaza la información que no «computa». Sólo admite aquella nueva referencia que cuadra con su estado actual de ánimo, y rechaza todo lo demás.

Usted ve lo que espera ver

Tome dos dibujos abstractos cualesquiera. En uno escriba el nombre de Schwartz y en el otro el de Picasso. Luego, pídale a alguien su opinión. Usted ve lo que espera ver.

Requiera a dos personas que tengan opiniones políticas contrarias, por ejemplo, a un demócrata y a un republicano, que lean un artículo sobre un tema controvertido. Luego, pregúnteles si el escrito los ha hecho cambiar de parecer.

Se dará cuenta usted de que el demócrata entresacará hechos del artículo que apoyan su punto de vista, mientras que el republicano tomará de este artículo los que confirman su criterio.

Los cambios de opinión ocurren muy poco. **Se ve lo que se espera ver.**

Vierta una botella de vino de mesa corriente en otra de un vino francés de cincuenta años de edad. Luego, sírvale un vaso a un amigo y pídale su opinión.

Se saborea lo que se espera saborear.

Se han realizado catas de champaña con los ojos tapados, y algunas marcas californianas han resultado catalogadas por encima de las francesas. Claro que si se ven las etiquetas, no es probable que ocurra tal cosa.

Usted saborea lo que espera saborear.

De no ser así, la publicidad carecería de sentido. Si el consumidor en general

fuera racional en vez de emocional, no habría publicidad. Al menos tal como existe actualmente.

Objetivo primordial de toda publicidad es elevar las expectativas. Crear la ilusión de que el producto o servicio realizará los milagros que se esperan. Y muy rápido. Esto es exactamente lo que debe lograr la publicidad.

Pero créese la expectativa opuesta, y el producto la pasará mal. La publicidad con que se presentó la cerveza Gablinger creó la idea de que como era un producto dietético su sabor no iba a ser demasiado bueno.

Y en efecto, la idea cuajó. La gente la probó y quedó convencida de que tenía mal sabor. **Usted saborea lo que espera saborear.**

Un recipiente inadecuado

La mente humana no sólo rechaza la información que no concuerda con sus conocimientos o experiencias anteriores, sino que tampoco tiene muchos conocimientos o experiencias previos con los que funcionar.

En nuestra sociedad sobrecomunicada, la mente humana resulta ser un recipiente totalmente inadecuado.

Según el psicólogo de Harvard, doctor George A. Miller, la mente humana común no puede procesar más de siete unidades por vez. Por eso, siete es un número muy habitual en las listas que se deben recordar: números telefónicos de siete cifras, las siete maravillas del mundo, un reparto de siete naipes, Blanca Nieves y los siete enanitos.

Dígale a alguien que cite todas las marcas de una determinada categoría de productos. Excepcionalmente alguien nombrará más de siete, y eso cuando se trate de una categoría de gran interés; con las de menor atractivo, no se recordarán sino uno o dos artículos.

Repita cada uno de los Diez Mandamientos. Si le resulta demasiado difícil, mencione las siete señales de peligro de cáncer. O, ¿qué tal los Cuatro Jinetes del Apocalipsis?

En una encuesta que realizó un periódico, se vio que 80 de cada 100 norteamericanos no sabían nombrar ni a uno sólo de los miembros del gabinete del gobierno.

Si el recipiente de nuestro almacén mental resulta demasiado pequeño para manejar preguntas así, ¿cómo vamos a recordar los nombres de tantas marcas que parecen multiplicarse como conejos?

Hace treinta años, las seis principales compañías tabacaleras estadounidenses ofrecían entre todas 17 marcas. Hoy venden 176.

La «modelitis» es una enfermedad contagiosa de todas las empresas, que abarca desde los coches, pasando por las cervezas, hasta las lentes para fotografía. En Detroit se venden actualmente casi 300 modelos diferentes de automóviles de una desconcertante variedad de estilos y tamaños: Capri, Cimarrón, Camaro, Calais.

Veamos, ¿es un Chevrolet Caravelle o un Plymouth Caravelle? El público está aturdido.

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

Cuando a alguien le preguntan cómo va su hijo en la escuela, el interrogado no responde con estadísticas respecto al vocabulario, a la comprensión de la lectura, a la capacidad matemática, etc. La respuesta típica es: «Está en séptimo.»

Este ordenamiento de seres, objetos y marcas no significa sólo un modo conveniente de organizar las cosas, sino también una necesidad absoluta para evitar verse abrumado por las complejidades de la vida.

La escalera de los productos

Frente a la explosión de productos, la gente ha aprendido a ordenar los mismos y las marcas en la mente. Esto quizá se puede visualizar mejor imaginando una serie de escaleras en la mente. En cada escalón existe el nombre de una marca. Y cada escalera representa una línea de productos.

Hay escaleras que tienen muchos peldaños. (Siete ya son muchos.) Otras, unos pocos o ninguno.

Si alguien de la competencia quiere su participación en el mercado, debe desalojar a la marca ubicada más arriba (tarea que a menudo resulta imposible), o bien relacionar la suya con la posición lograda por la otra compañía.

Muchas son las empresas que emprenden campañas publicitarias y programas de marketing como si no existiera la posición del contrincante. Anuncian sus productos en el vacío y se decepcionan cuando ven que sus mensajes no impactan.

Ascender por la escala de la mente puede resultar en extremo arduo si las marcas que hay arriba tienen fuerte asidero y no se aplica la estrategia de la palanca o de la conquista de posiciones.

Un publicista que quiera introducir una categoría de productos desconocida, tiene que colocar una nueva escalera. Pero también esto es difícil, de manera especial si esa categoría no está situada frente a la anterior; la mente no tiene espacio para lo nuevo y lo diferente, a menos que lo relacione con lo viejo.

Por esto, si se tiene un producto totalmente nuevo, es mejor decirle al cliente en perspectiva lo que no contiene, en lugar de explicarle qué es.

El primer automóvil, por ejemplo, fue llamado «carruaje sin caballos», denominación que le permitió al público ubicar ese concepto frente al modo existente de transporte.

Las palabras como «gasolina sin plomo» o «neumáticos sin cámara» son ejemplos de cómo es posible colocar a los nuevos productos frente a los anteriores.

El posicionamiento «en contra»

En el mercado de hoy, la posición que ocupa la competencia es de tanta significación como la de uno mismo, y a veces es aún más importante.

Éxito prematuro de la era del posicionamiento fue la famosa campaña de Avis. Este hecho pasará a la historia del marketing como ejemplo clásico de posición «en contra». El caso de Avis fue una conquista de posición contra el líder.

«Avis es sólo el número 2 en alquiler de coches. ¿Por qué venir con nosotros? Porque nos esforzamos más.»

Durante trece años seguidos, Avis perdió dinero, hasta que admitió que era el número 2. Comenzó entonces a tener beneficios.

El primer año, Avis ganó 1,2 millones de dólares. En el segundo, 2,6 millones de dólares. En el tercer año, 5 millones de dólares. Luego, la empresa fue vendida a ITT.

Avis obtuvo considerables utilidades porque reconoció la posición de Hertz y no trató de atacarlo de frente.

Para entender mejor por qué el programa de Avis fue tan bien logrado, pensemos en el futuro cliente e imaginemos una escala de productos donde diga «se alquilan coches».

En cada peldaño de la escalera de artículos, se encuentra una marca. Arriba de todos está Hertz. Luego le sigue Avis y después National.

Mucha gente de publicidad no ha sabido interpretar el caso de Avis. Dan por supuesto que esa compañía salió airosa porque se esforzó más.

No fue por eso. Dicha firma se salió con la suya porque se correlacionó con Hertz. (Si el esforzarse más fuera el secreto del éxito, Harold Stassen habría sido presidente muchísimas veces.)

Como indicación de lo que la publicidad ha tardado en aceptar los anuncios comparativos, se puede mencionar la revista *Time*, que en un principio rechazó el «Nos esforzamos más», por considerarlo demasiado competitivo con Hertz. Otras revistas siguieron la táctica de *Time*.

Fue así como el ejecutivo de cuenta se asustó y aceptó cambiar a: «Nos esforzamos duro, ¡maldita sea!» (dando por supuesto que una imprecación era menos hiriente que un comparativo).

Cuando ese anuncio fue suprimido, *Time* cambió de manera de pensar y aceptó la versión original (el ejecutivo de cuenta fue despedido).

Adoptar un posicionamiento «en contra» es una maniobra publicitaria clásica. Si una compañía no es la primera, entonces ha de ser la primera en ocupar la posición número 2. No es una tarea fácil.

Pero se puede lograr. Lo que Avis lleva a cabo en alquiler de coches y Burger King en comidas rápidas, Honeywell lo realiza en computadoras.

Posicionamiento «sin-cola»

Otra estrategia clásica de posicionamiento es subir por la escalera de otro. Es lo que hizo 7-Up. La lucidez de esa idea sólo se puede apreciar cuando se capta todo el campo de la mente que abarcan Coca-Cola y Pepsi. Casi dos de cada tres refrescos que se toman en Estados Unidos son cocas y pepsis.

Al vincular el producto a lo que ya estaba en la mente del cliente, la posición sin-cola logró implantar a 7-Up como una alternativa frente al refresco de cola. (Los tres peldaños principales de la escalera de la cola se pueden considerar así: primero, Coca Cola; segundo, Pepsi Cola; y tercero, 7-Up.)

Con esa posición sin-cola, las ventas despegaron. Desde la inauguración de la posición sin-cola, en 1968, las ventas anuales de la Empresa 7-Up aumentaron de 87,7 millones de dólares a más de 190 millones. Hoy 7-Up es la tercera bebida de refresco del mundo, desde el punto de vista comercial.

Para demostrar la universalidad de los conceptos del posicionamiento, McCormick Communications adquirió la estación de radio WLKW, que era una más en el mercado de Providence (Rhode Island), y la convirtió en la número 1. Su lema: «WLKW, la estación anti-rock.»

Para encontrar una posición exclusiva, hay que olvidarse de la lógica común.

Esta sostiene que debe encontrarse el concepto dentro de uno mismo o en el producto.

No es verdad. Lo que se debe hacer es mirar el interior de la mente del cliente. Dentro del envase de un 7-Up, no se encontrará ninguna idea de sin-cola; se hallará en la cabeza del bebedor de cola.

La trampa del O.L.Q.L.D.E.E.

Una vez logrado un posicionamiento, se necesita más que nada constancia. Debe conservarse año tras año. Sin embargo, una vez que una compañía ha obtenido un brillante logro de posición, suele caer en lo que llamamos la trampa del O.L.Q.L.D.E.E., o sea, «olvidaron lo que les dio el éxito».

Poco tiempo después que Avis fue vendida a ITT, pareció no sentirse satisfecha con ocupar el lugar dos, y entonces difundió anuncios que prometían: «Avis va a ser la número 1.»

Esto equivale a anticipar las propias aspiraciones, lo que es equivocado desde los puntos de vista psicológico y estratégico.

Avis no estaba destinada a ser el número 1, a menos que encontrara un punto flaco en Hertz que estuviera decidida a explotar.

Además, la campaña anterior no sólo vinculaba Avis número 2 con Hertz número 1 en la escala de productos del cliente, sino que además capitalizaba la simpatía natural que la gente siente por el desposeído.

La nueva promoción no fue más que una publicidad de estilo fanfarrón, como tantas otras.

En veinte años Avis ha lanzado muchas campañas publicitarias. «El mago de Avis.» «No tiene usted que recorrer aeropuertos.» Pero, ¿cuál es el lema que salta a la mente cuando alguien menciona a Avis?

«Avis es sólo el número 2.» Sin embargo, desde hace unos años, Avis viene desentendiéndose del único concepto que realmente anida en la mente de todos.

Algún día, cuando National Rent-A-Car supere en ventas a Avis, ésta se dará cuenta del valor que tenía el concepto de ser la número 2 y que perdió.

Si actualmente usted quiere tener éxito, no puede ignorar la posición del competidor.

Tampoco olvidar la propia posición. «Juega el partido como viene», palabras inmortales de Joan Didion de gran aplicación en este caso.

5

No se puede llegar hasta allá desde aquí

Hay una leyenda popular respecto de un viajero que le preguntó a un campesino cómo llegar a una ciudad cercana.

—Vaya unos dos kilómetros por esta carretera —le dijo el campesino—, y luego, al llegar a una bifurcación, tome por la izquierda... No, no va a llegar así... Mire, mejor vaya usted por aquí hasta que se encuentre con un stop, y luego tome por la derecha... No, así tampoco va a llegar...

Luego de una larga pausa, el campesino se quedó mirando al desconcertado viajero y por fin le dijo:

—Es que, ¿sabe?, no hay modo de ir de aquí hasta allá.

Y éste parece que es el destino de mucha gente, de los políticos y también de los productos. Se encuentran en una posición y no pueden «ir de aquí hasta allá».

Avis no va a ser la número 1. El propio deseo no lo va a conseguir, ni tampoco lo lograrán las campañas publicitarias masivas.

El espíritu del «puede hacerse» se resiste a morir

La experiencia americana en Vietnam fue hasta cierto punto un ejemplo típico del espíritu del «todo lo puedo». Todo es posible con tesón. Pero, a pesar de que se intentó invirtiendo muchos soldados y dinero, el problema no se resolvió mediante una fuerza exterior.

No pudimos ir de aquí hasta allá.

A pesar de los centenares de ejemplos estilo Vietnam que demuestran la tesis contraria, vivimos en la convicción del «puede hacerse». Sin embargo, hay muchas cosas que no son posible, por más que nos esforcemos.

Por ejemplo, está el caso del vicepresidente de 55 años que nunca llegará a dirigir la empresa. Cuando el presidente se jubile a los 65 años, el consejo nombrará como sucesor a un ejecutivo de 48 años.

El individuo de 55 años está desfasado para obtener el puesto de presidente. Para que tuviera oportunidad de que lo ascendieran, debería tener diez años menos.

En la batalla por conquistar la mente, ocurre algo parecido con el producto que se encuentra desfasado.

Una empresa puede disponer de un buen producto, una gran fuerza de ventas, una magnífica campaña publicitaria, y no obstante fracasar rotundamente si se encuentra en una posición desde la que no se puede llegar «de aquí hasta allá»... por más millones que esté dispuesta a invertir.

Y el mejor ejemplo es lo ocurrido a RCA, en el sector de las computadoras.

Lo que apareció escrito en la pared

En 1969 escribimos un artículo para la revista *Industrial Marketing*, en que tomamos a RCA como uno de los ejemplos principales. El artículo se titulaba «El posicionamiento es a lo que juega la gente en el actual mercado del “yo-también”»; no hablábamos a tontas y a locas. Se daban nombres y se hacían predicciones, con base en las reglas de un juego llamado «posicionamiento». (Fue la primera vez que se usó esta denominación para describir el proceso de enfrentarse, con la posición mental, que una compañía más sólida y mayor estaba ocupando.)

Hubo un pronóstico que resultó ser sorprendentemente exacto. Por lo que se refería a la industria de la computación, escribíamos: «No hay compañía que pueda avanzar luchando frontalmente contra la posición que IBM ha establecido.»

La palabra clave era «frontalmente». Y si bien es posible competir con un líder del mercado (el artículo ofrecía varias posibilidades), las reglas del posicionamiento sostienen que no se puede hacer «frontalmente».

En 1969 ello provocó que algunos fruncieran el ceño con incredulidad. ¿Cómo se podía atrever alguien a afirmar que una empresa poderosa y con tantos millones de dólares como RCA no pudiera abrirse camino felizmente en el negocio de las computadoras, si así lo deseaba?

A medida que iba finalizando 1970, RCA se había lanzado a toda velocidad. Las etapas de esta historia increíble fueron apareciendo en las páginas de la prensa de negocios:

«RCA le lanza una andanada a la número 1», decía el encabezado de un artículo del 19 de septiembre de 1970 aparecido en *Business Week*.

«RCA va a la par con IBM», afirmaba el encabezado de una sección de noticias, en el mes de octubre de 1970, en *Fortune*.

«El empuje de RCA en computación es como una cuchillada de frente contra IBM», sostenía el titular de un informe del 26 de octubre de 1970, en *Advertising Age*.

Y para que no existieran dudas acerca de las verdaderas intenciones de la compañía, Robert W. Sarnoff, presidente y director general, vaticinó que para finales de 1970 RCA ocuparía una sólida segunda posición en la industria de la computación. Al señalar que su compañía había invertido ya «mucho más para alcanzar una fuerte posición en la industria de las computadoras que cuanto se había invertido en ninguna otra línea», incluida la televisión a colores, el señor Sarnoff aseveró que la meta era lograr una sólida posición que a principios de los 70 rindiera utilidades.

El espíritu del «todo lo puedo» muere

Pero antes de un año, el techo se les caía encima. «RCA ha sufrido un desastre de 250 millones de dólares», fue el encabezado de un reportaje del *Business Week* fechado el 25 de septiembre de 1971.

¡Era mucho dinero! Alguien calculó que si se acumulaba esa cantidad en billetes de cien dólares y se colocaban uno encima del otro en la acera del Rockefeller Center, la pila llegaría más arriba de la ventana de Bob Sarnoff, que se encuentra en el piso 53 del edificio de RCA.

Era una época desafortunada para los fabricantes de computadoras. En mayo de 1970, luego de años de escasas operaciones en la industria de la computación, General Electric se cortó la coleta y vendió todo aquel lío a Honeywell.

Al haber sido dos los principales fabricantes de computadoras que habían cerrado uno tras otro, surgía irresistible el «ya se lo había dicho a ustedes». Así que en 1971 apareció nuestro artículo «Retorno al posicionamiento: ¿por qué no escucharon General Electric y RCA?» El artículo apareció en el número de noviembre de 1971, en *Industrial Marketing*.

¿Cómo se puede hacer publicidad y marketing contra una compañía como IBM? Los dos artículos sobre posicionamiento contenían algunas sugerencias.

Cómo lanzarse contra una IBM

La industria de la computación ha sido denominada «Blanca Nieves y los siete enanitos». Blanca Nieves ha establecido una posición sin parangón en la historia del marketing.

IBM tiene el 70 por 100 del negocio de la computación, frente a menos del 10 por 100 del mayor de los enanitos.

¿Cómo enfrentarse a una compañía que ocupa una posición como la de IBM?

Primero hay que reconocerla. Luego no se ha de proceder como muchos del campo de las computadoras intentan hacer: actuar como IBM.

No hay empresa que pueda avanzar luchando frontalmente contra las posiciones conquistadas por dicha firma. Y hasta ahora la historia ha demostrado que esto es así.

Las pequeñas empresas que hay en el ramo quizá lo reconozcan, pero los grandes consorcios parecen estar convencidos de que pueden conquistar posiciones fuertes frente a IBM. Como dijera desesperanzado un ejecutivo: «Es que no hay dinero bastante en el mundo.» Es imposible llegar desde aquí hasta allá.

«Combatir el fuego con el fuego», reza un viejo refrán. Pero como dijera el malogrado Howard Gossage: «Eso es una tontería; al fuego se lo combate con el agua.»

Los competidores de IBM procederían mejor aprovechando las ventajas que les brindan las posiciones que ya poseen en las mentes de los clientes y luego co-

rrelacionándolas con alguna nueva posición en las computadoras. Por ejemplo, ¿cómo podría RCA haberse colocado en el ramo de la computación?

En nuestro artículo de 1969 proponíamos una sugerencia: «RCA es líder en comunicaciones. Si ubicaran una línea de computadoras correlacionándola con su negocio de la comunicación, sacarían ventajas de la posición que ya ostentan. Si bien pasarían por alto gran parte del negocio, de todas formas conquistarían un fuerte enclave.»

Tomemos por ejemplo a NCR, una empresa que ostenta una fuerte posición en el mercado de cajas registradoras.

NCR ha realizado grandes progresos en la industria de la computación, al concentrar sus esfuerzos en sistemas de procesamiento de datos para empresas de comercio al detalle. O sea, si se quiere, en cajas registradoras computarizadas.

Pero cuando la situación es desesperada, el intento por encontrar una posición válida quizá resulte vano. Es mucho mejor concentrarse en otras áreas del negocio de la compañía. Como dijo Charlie Brown: «Ningún problema es demasiado grande para huir de él.»

En realidad, el fracaso rotundo es a veces preferible a un éxito mediocre.

Uno puede sentirse tentado a pensar que la respuesta al problema consiste en esforzarse más. Pero una empresa que se encuentra atascada perdiendo posiciones no mejorará por trabajar más.

El problema no es qué, sino cuándo. Ese esfuerzo extra, para que sirva de algo, debe aplicarse con urgencia para establecer una buena posición de liderazgo del producto.

Con el liderazgo todo es posible. Sin él, la marcha va a ser algo indudablemente difícil. (Como dijo el esquimal: el perro guía es el único que disfruta de las vistas».)

Smith y Jones en General Electric

Hay un ejemplo que podría ilustrar este principio. Había dos caballeros que tenían puestos los ojos en el cargo principal de General Electric. Uno se llamaba Smith y el otro Jones.

Smith era el típico ejecutivo «puede hacerse». Cuando le encomendaron la dirección del ramo de las computadoras, aceptó con fruición.

Jones, por otro lado, era realista. Sabía que GE no había entrado en el ramo de la computación a tiempo para dominarlo. Cuando el juego estaba ya tan adelantado le iba a costar demasiado a la compañía alcanzar a IBM; si es que podía lograrlo.

Cuando Smith fracasó en sus intentos, se ofreció a Jones la oportunidad de participar. Recomendó que General Electric se saliera del negocio de la computación, lo que al fin logró, vendiéndole el negocio a Honeywell.

Por esta razón, Reginald H. Jones llegó a la presidencia del Consejo de General Electric Company, mientras que J. Stanford Smith terminó en International Paper.

En síntesis, la jerarquía que se observa en el negocio de la computación se re-

pite en casi todas las demás industrias. Invariablemente, cada industria tiene un fuerte líder y un enjambre de medianías. IBM en computadoras; Xerox en máquinas copiadoras, y General Motors en automóviles.

Si alguien llega a entender el papel del posicionamiento en la industria de la computación, entonces se pueden transferir estos conocimientos a cualquier otra situación.

Lo que funciona con las computadoras, funcionará también con los refrescos de cola y con los automóviles.

O viceversa.

6

Posicionamiento como líder

Compañías como Avis y Seven-Up encontraron posiciones viables frente a los líderes de su ramo. Pero muchas de ellas no quieren ser segundones, con éxito o sin él. Desean ser líderes, como Hertz o Cola-Cola.

Así pues, ¿cómo se consigue ser un líder? Es algo muy sencillo. ¿Se acuerda de Charles Lindbergh y de Neil Armstrong?

Simplemente, llegue el primero a la mayoría de sitios.

Cómo implantarse como líder

La historia demuestra que la primera marca que entra en el cerebro logra en general el doble de participación en el mercado a largo plazo que la número 2 y el doble nuevamente que la número 3. Estas relaciones no se alteran con facilidad.

La marca líder de cualquier línea vende más —con un buen margen— que la que le sigue. Hertz vende más que Avis; General Motors, más que Ford; Good-year, más que Firestone; McDonald's, más que Burger King; General Electric, más que Westinghouse.

Muchos expertos en marketing han pasado por alto las enormes ventajas de ser el primero. A menudo suelen atribuir éxitos como los de Kodak, IBM y Coca-Cola a «más perspicacia para las ventas».

Los fracasos de los líderes

«Cuando el zapato está en el otro pie», cuando el líder del mercado no es el primero en una nueva categoría, el nuevo producto pasa normalmente a ser uno de tantos.

Coca-Cola es una compañía gigantesca comparada con Dr. Pepper. Sin embargo, cuando Coca-Cola introdujo un producto competidor, Mr. Pibb, ni los recursos inmensos del gigante de Atlanta pudieron hacer gran mella en las ventas de Dr. Pepper. Mr. Pibb sigue siendo un pobre segundón.

IBM es mucho más grande que Xerox y dispone de asombrosos recursos tec-

nológicos, fuerza de trabajo y dinero. Sin embargo, ¿qué ocurrió cuando IBM introdujo una línea de copiadoras que hacían la competencia a Xerox?

No fue gran cosa. Xerox sigue teniendo una participación en el mercado de las copiadoras diez veces mayor que la de IBM.

Supuestamente, Kodak iba a comerse a Polaroid, cuando el coloso de Rochester entró en el negocio de las cámaras instantáneas. Todo lo contrario. El negocio de Polaroid aumentó, mientras que Kodak sólo obtuvo una escasa participación en el mercado.

Y ello con pérdidas considerables para Kodak en el negocio de las cámaras clásicas.

Casi todas las ventajas materiales redundan en provecho del líder. De no haber fuertes razones en contrario, los consumidores suelen elegir, en la próxima ocasión que compren, la misma marca que la última vez. Las tiendas prefieren tener un surtido de marcas líder.

Las mayores empresas, y las de más éxito, son las que normalmente se quedan con la flor y nata de los egresados de las universidades. En realidad, suelen atraer a los más cualificados.

Casi en cada peldaño, la marca líder lleva las de ganar.

En cualquier viaje aéreo, por ejemplo, la compañía de aviación llevará una marca de refrescos, una marca de ginger-ale y una marca de cerveza, etc.

La próxima vez que vuele a Estados Unidos observe si las tres marcas que le ofrecen son Coca-Cola, Canada Dry y Budweiser. Son las tres marcas de refrescos, de ginger-ale y de cerveza que lideran sus sectores.

La inestabilidad de la igualdad

En algunas categorías las dos marcas principales «corren» casi a la par.

También es verdad que esas categorías son inherentemente inestables.

Tarde o temprano, una de las marcas se adelantará y abrirá la brecha, hasta alcanzar una proporción estable de 5 a 3 o de 2 a 1.

Los consumidores son como los pollitos. Se sienten a sus anchas cuando existe una jerarquía para el picoteo, que todos ellos conocen y aceptan.

Hertz y Avis.

Harvard y Yale.

McDonald's y Burger King.

Cuando dos marcas están próximas, una crecerá más y dominará el mercado en los años siguientes.

Entre 1925 y 1930, por ejemplo, Ford y Chevrolet estaban enzarzadas en una pugna muy equilibrada. Luego, Chevrolet se puso a la cabeza en 1931.

En los modelos presentados a partir de entonces, con todos los trastornos que causaron la depresión y las guerras, Chevrolet sólo ha perdido el liderazgo cuatro veces en favor de Ford.

Se requiere un esfuerzo adicional cuando la situación es dudosa; cuando ninguno de los competidores tiene una superioridad clara.

El hecho de ganar la batalla en las ventas de un año, a menudo significa mantenerse victorioso por décadas.

Para que un jet despegue del suelo, se requiere el 110 por 100 de su potencia nominal. Pero al alcanzar los 10.000 metros, el piloto puede poner el aparato a 70 por 100 de su potencia, y mantener una velocidad crucero de 950 kilómetros por hora.

Estrategias para mantener el liderazgo

Pregunta: ¿dónde duerme un gorila de 360 kilos?

Respuesta: donde le dé la gana.

Los líderes pueden hacer todo lo que se les antoje. A corto plazo, son casi invulnerables.

El propio impulso los lleva. Hay un viejo refrán en lucha libre: cuando uno está arriba no hay nadie que lo pueda vencer.

La preocupación de General Motors, de Procter & Gamble y de los líderes mundiales no está ni en éste ni en el próximo año. Sus preocupaciones son a largo plazo. ¿Qué ocurrirá dentro de cinco años? ¿Dentro de diez años?

Los líderes han de emplear su flexibilidad a corto plazo para garantizarse un futuro a largo plazo que sea estable. En realidad, el líder en el mercado es aquel que entra en la mente con su marca y la lleva hasta el último peldaño. Una vez allí, ¿qué han de hacer o dejar de hacer los líderes?

Qué no hacer

Mientras una compañía sea dueña de la posición, no tiene sentido publicar anuncios donde se diga «Somos el número 1».

Es mucho mejor realzar la categoría del producto ante el cliente en perspectiva. Advierta usted que la publicidad de IBM se desentiende normalmente de la competencia y realza la importancia de las computadoras. De todas las computadoras, no sólo de las que ofrece la empresa.

¿Por qué no es una buena idea hacer publicidad que diga que uno es el primero?

La razón es de carácter psicológico. O bien el cliente en perspectiva ya sabe quién es el número 1 y se pregunta por qué la empresa líder se siente tan insegura que lo tiene que estar repitiendo. O bien no está enterado de quién es el primero. Si no lo sabe, ¿por qué no lo sabe?

Quizá la compañía haya definido su liderazgo en sus propios términos y no como ve las cosas el cliente. Por desgracia, esto último no funciona.

No se puede alcanzar una posición de liderazgo atendiendo sólo a como ve las

cosas la propia empresa: «El sistema de alta fidelidad inferior a 1.000 dólares de mayor venta al este del Misisipi.»

Se debe buscar una posición de liderazgo vista desde la perspectiva del cliente.

Qué hacer

«*The real thing*» (Lo auténtico). Esta campaña publicitaria clásica de Coca-Cola en los países de habla inglesa es una táctica que funciona en el caso de cualquier líder.

El ingrediente esencial para asegurar la posición de liderazgo es penetrar el primero en la mente. El ingrediente esencial para mantener esa posición es reforzar el concepto original. Coca-Cola es la referencia con la que son juzgados los demás. En contraste, todo lo demás es imitación de «Lo auténtico».

Esto no es lo mismo que decir «Somos el número 1». La mayor marca puede ser la que más vende porque tiene los precios más baratos, se encuentra en más tiendas, etc. Pero «lo auténtico», como el primer amor, siempre ocupará un lugar especial en la mente del público.

«Nosotros inventamos el producto.» Poderosa fuerza motivadora en el caso de las copiadoras Xerox, de las cámaras Polaroid y los encendedores Zippo.

Cubrir todas las apuestas

Por desgracia, los líderes suelen leer su propia publicidad con tal avidez que acaban pensando que son infalibles. Así, cuando alguien de la competencia presenta un nuevo producto o alguna característica del mismo, la tendencia es menospreciar el avance.

En realidad, lo que deberían hacer es lo contrario. Lo mejor sería cubrirse contra todas las apuestas. Esto significa que el líder tendrá que tragarse su orgullo y adoptar cualquier nuevo avance en un producto tan pronto como dé señales de tener posibilidades. Pero con demasiada frecuencia, el líder no despierta sino hasta que es demasiado tarde.

General Motors gastó 50 millones de dólares en la compra de la patente del motor Wankel, en cuanto éste fue ofrecido a la industria automotriz. ¿Dinero echado por la borda? No necesariamente. Quizá General Motors considera esos 50 millones de dólares gastados en la compra del Wankel como un seguro para proteger un negocio de 84.000 millones de dólares al año.

Supóngase que el Wankel se hubiera convertido en el motor del futuro y que Ford y Chrysler hubieran sido las primeras en comprar la patente. ¿Dónde se encontraría ahora General Motors.

Exactamente en el mismo lugar en que están Kodak y 3M en copiadoras. Cuando esos dos líderes en copiadoras de papel emulsionado tuvieron ocasión de comprar los derechos del proceso xerográfico de Chester Carlson, lo rechazaron.

«Nadie iba a pagar cinco centavos de dólar por una copia en papel ordinario,

cuando se podía tener una copia en papel emulsionado, que costaba sólo centavo y medio de dólar.» Suena lógico. Pero la esencia de la protección contra las apuestas consiste en protegerse contra lo inesperado.

Y lo inesperado sucedió. Haloid aceptó la oferta de Carlson y hoy la compañía, que se llamó Haloid Xerox y luego Xerox, es un gigante de 9.000 millones de dólares; mayor que 3M y sólo a un paso de Kodak. La revista *Fortune* denomina a la fotocopidora Xerox 914 «quizá el producto más rentable que se haya fabricado en Estados Unidos».

¿Y qué otra cosa ha hecho Xerox?

Casi nada. El éxito espectacular de la 914 fue seguido de un fracaso tras otro. Sobre todo en computadoras.

El poder del producto

«Sólo cuando nuestro éxito en las copadoras se ha repetido no una sino varias veces», decía el presidente de Xerox cuando esta compañía empezó a diversificarse, «pudimos llegar a la conclusión de que esta empresa tiene un poderío en el que se puede confiar una y otra vez».

Este es el clásico error que comete el líder. La ilusión de que el poder del producto proviene del poder de la organización.

Y es a la inversa. El poder de la organización es consecuencia del poder del producto; la posición que el producto ocupa en la mente del cliente.

Coca-Cola tiene poder. La Compañía Coca-Cola es sólo reflejo de ese poder.

Fuera del campo del refresco de cola, la Compañía Coca-Cola tiene que abrirse paso a codazos: introduciéndose primero en la mente, estableciendo una fuerte posición frente a otros o reposicionando al líder.

Por eso el Mr. Pibb de Coca-Cola es un pobre segundón frente al Dr. Pepper, y todo el poderío de la Compañía Coca-Cola no consigue hacer gran cosa a este respecto.

Lo mismo ocurre a Xerox. El poderío se encuentra en la posición que Xerox ocupa en la mente. Xerox significa copadoras. Xerox está posicionada en el mercado de las copadoras porque fue la primera en entrar en la mente, y luego explotó esa posición con un programa masivo de marketing.

Pero en computadoras, impresoras, procesadoras de palabras y otros productos, Xerox ha de empezar desde cero. Claro que ha intentado repetir su éxito de las copadoras en otros campos. Pero al parecer ha olvidado un elemento esencial de su modelo 914. Fue el primero en volar sobre el océano de las copadoras de papel ordinario.

Protegerse con marcas múltiples

La mayoría de los líderes ponen a cubierto sus movimientos competitivos presentando otra marca.

Esta es la táctica clásica de las marcas múltiples de Procter & Gamble. Quizá eso de marcas múltiples no sea el nombre apropiado de esta táctica; más bien se trata de una estrategia de posición única.

Cada marca se halla en una posición única, que ocupa un lugar en la mente del público. Cuando los tiempos cambian, cuando los nuevos productos van y vienen, no es necesario realizar ningún esfuerzo para cambiar la posición. Más bien se presenta un nuevo artículo indicando que se debe al cambio de tecnología y de gustos.

En otras palabras, Procter & Gamble reconoce la enorme dificultad de cambiar una posición ya establecida. Cuando uno ya tiene una posición lograda, ¿para qué cambiarla? Puede resultar más barato y eficaz a la larga presentar un nuevo producto. Incluso sacrificando un nombre antiguo y establecido.

Ivory era un jabón. Y lo sigue siendo. Cuando aparecieron los detergentes para lavadoras, la empresa seguramente se sintió inclinada a presentar un Ivory Detergent. Pero ello habría significado cambiar la posición de Ivory en la mente de los clientes en perspectiva.

Una solución mucho mejor fue Tide. Ahora, el nuevo concepto del detergente tiene un nuevo nombre. Y Tide logró un éxito fantástico.

Cuando Procter & Gamble presentó un detergente para las lavadoras de platos, no lo llamó Tide Lavaplatos, sino Cascade.

Cada marca principal de Procter & Gamble tiene su identidad particular: Joy, Crest, Head & Shoulders, Sure, Bounty, Pampers, Comet, Charmin y Duncan Hines.

No hay ni un Plus, ni un Ultra ni un Super en toda la lista.

De esta manera, la táctica de las marcas múltiples es, en el fondo, una estrategia de posición única. Sin cambio.

Ivory se mantiene con solidez desde hace noventa y nueve años.

Protegerse con un nombre más amplio

Lo que desbanca a un líder, desde luego, es el cambio.

La New York Central Railroad no sólo era la compañía de ferrocarriles principal de los años 20, sino que sus acciones eran de las más apreciadas. Luego de varias fusiones, la Penn Central —como hoy se la llama— es una reliquia anémica, que apenas si tiene algún rasgo de sus pasadas glorias.

American Airlines, por otro lado, está volando alto.

El movimiento de la New York Central debería haber sido abrir un departamento de aviación, al principio de todo el juego.

—¿Qué? ¿Que abramos una agencia de aviación y dejemos el ferrocarril? ¡Antes pasarán sobre mi cadáver!

El simple movimiento hacia la protección no logra a menudo ser aceptado dentro de la compañía. La gerencia suele ver el nuevo producto o el nuevo servicio más como un competidor que como una oportunidad. A veces un cambio de nom-

bre bastaría para cubrir la brecha entre una era y la siguiente. Al ampliar el nombre, se puede hacer que la compañía adopte una transferencia mental.

La revista *Sales Management*, publicación con cincuenta años de historia, no hace mucho cambió su nombre a *Sales Management and Marketing* para abarcar la función de rápido crecimiento del marketing. Y en determinado momento la publicación podría dejar la primera parte del nombre y cambiar de nuevo a *Marketing Management*.

De Haloid a Haloid Xerox, y de ahí a Xerox; ésta es la norma general.

Es bastante sabido de dónde sacó su nombre la Compañía Kodak. De Eastman a Eastman Kodak, y luego a Kodak. ¿De acuerdo?

Bien, pero de todas formas no ha dejado el nombre anterior, y así la designación oficial sigue siendo Eastman Kodak Company.

Hace unos años, Direct Mail Association cambió su nombre por el de Direct Mail-Marketing Association, reflejando el hecho de que el correo era sólo una de las formas con que la compañía realizaba el marketing directo.

Y recientemente volvió a cambiarlo para ser Direct Marketing Association.

Mientras que una New York Central Transportation Company quizá jamás habría tenido éxito, existen pruebas que indican que la gente toma el nombre muy al pie de la letra (ejemplo, Eastern Airlines).

Las entidades gubernamentales son muy buenas en el juego de ampliar nombres. El Department of Housing and Urban Development, por ejemplo, fue antes la Housing and Home Finance Agency. Al ampliar su nombre pudo ampliar también el radio de acción de sus operaciones, aumentar su personal y, desde luego, justificar un presupuesto más alto.

Cosa rara, una entidad que perdió terreno en este campo fue la Federal Trade Commission. Un nombre más amplio y apropiado habría podido ser Consumer Protection Agency, nombre que habría capitalizado una cuestión muy de actualidad.

Los líderes pueden aprovecharse de la situación ampliando la gama de aplicaciones de sus productos.

Arm & Hammer ha realizado bien su trabajo en la promoción del uso de un absorbente de olores del frigorífico.

Florida Citrus Commission que anuncia un zumo de naranja, el zumo de frutas de más venta, para almuerzos, meriendas, comidas, etc. «No es sólo para el desayuno», dicen los anuncios.

Business Week, la principal revista del mundo de los negocios, ha logrado implantarse como una buena publicación de anuncios. Actualmente, más o menos el 40 por 100 de su volumen de anuncios es de productos de consumo.

El liderazgo no significa el final de un programa de posicionamiento, sólo es el principio. Los líderes se encuentran en la mejor posición para aprovechar las oportunidades a medida que éstas surgen.

Los líderes deberían emplear constantemente el poder de su liderazgo para mantenerse fuera del alcance de la competencia.

7

Posicionamiento del segundo en el mercado

Lo que funciona para un líder no funciona necesariamente para el segundo en el mercado. Los líderes pueden contrarrestar un ataque de la competencia y mantener su liderazgo. Pero los segundos no están en posición de sacar ventaja de este tipo de tácticas de defensa. Cuando imitan al líder, no lo están contrarrestando. Más bien están dando una respuesta confusa (o dicho de una manera más diplomática: «intentan sólo mantener el tono»).

Por qué fallan los productos

Los productos, en su mayor parte, no logran ventas razonables porque hacen hincapié en «lo mejor» y no en la «rapidez». O sea, la compañía número 2 piensa que el camino hacia el éxito consiste en presentar el mismo producto, sólo que mejorado.

No basta con ser mejor que el competidor. Hay que lanzar el ataque mientras la situación es fluida. Antes de que el líder tenga tiempo de establecer su liderazgo. Con una campaña de publicidad masiva y un nombre mejor. (Volveremos sobre esto más adelante.) Sin embargo, lo que normalmente ocurre es lo opuesto. La empresa segundona pierde un tiempo valioso en mejorar el producto. Luego inicia la campaña publicitaria con un presupuesto más reducido que el del líder. Después, al nuevo producto se le da el nombre de la casa, porque ésta es la forma fácil de entrar rápidamente al mercado. Pero todas son trampas mortales en nuestra sociedad sobrecomunicada. ¿Cómo se puede encontrar un resquicio abierto en la mente del público?

«Cherchez le créneau»

Los franceses tienen una expresión de marketing que resume claramente esta estrategia.

Cherchez le créneau (Buscad el hueco).

Hay que buscar un hueco y luego llenarlo.

Esta recomendación va en contra de la filosofía del «más grande y mejor», tan arraigada en el espíritu americano.

Otra actitud típica de los Estados Unidos hace difícil pensar en términos de posicionamiento. Desde niños se les enseña a pensar de una manera determinada.

«El poder del pensamiento positivo», dijo Norman Vincent Peale. Una actitud que quizá logre vender muchos libros, pero que puede destruir la capacidad de la persona para encontrar un hueco.

Para encontrar el hueco hay que tener la capacidad de pensar a la inversa, de ir contra la corriente. Si todo el mundo va hacia el este, vea si encuentra una brecha para dirigirse hacia el oeste. La táctica que le funcionó a Cristóbal Colón le puede funcionar bien a usted.

Exploremos varias estrategias para encontrar huecos.

El tamaño del hueco

Durante años, los fabricantes de coches de Detroit mantuvieron el estilo de vehículos más largos y más bajos. Cada año, los modelos eran más aerodinámicos, con un mejor aspecto.

Hasta que llegó el sedán de Volkswagen: corto, rechoncho y feo.

El modo más normal de promover el Volkswagen Escarabajo habría sido reducir al mínimo sus debilidades y apuntalar sus virtudes.

«Vayamos con un diseñador para que nos dibuje un coche que se vea mejor que éste. Y luego insistiremos en su seguridad.» Tal es la táctica usual. Pero el hueco en este caso era el tamaño. El anuncio más eficiente que ha tenido Volkswagen fue aquel que estableció sin lugar a dudas la posición: «Piense en pequeño» (*«Think small»*).

Con esas sencillas palabras, el anuncio logró de inmediato dos cosas: estableció la posición del Volkswagen y desafió el preconcepto del comprador de que «a más grande mejor».

La eficacia de este enfoque depende desde luego de la existencia de una brecha abierta en la mente del público.

Y no es que faltaran coches pequeños en el mercado cuando apareció el Escarabajo. Los había, pero nadie se había aprovechado de la posición de «coche pequeño».

Los circuitos integrados y otros dispositivos electrónicos hacen posible técnicamente el hueco «pequeño» en muchas líneas de productos. Sólo el tiempo dirá qué empresas han capitalizado la electrónica y conquistado posiciones valiosas basándose en la miniatura.

Lo contrario también ofrece oportunidades. Hay oportunidades para establecer posiciones en televisores de pantalla gigante y en otro tipo de productos basados en dimensiones grandes.

El hueco de los altos precios

El ejemplo clásico es la cerveza Michelob. El personal de Anheuser-Busch encontró un mercado virgen en la cerveza nacional de calidad extra. Y de esa manera entró en la mente con el nombre de Michelob.

Los huecos de alto precio se están abriendo para muchas categorías de productos. A medida que nuestra sociedad de productos desechables aprecia la necesidad urgente de la conservación, existe de nuevo la estimación por el producto de calidad de mayor duración. Una de las razones que están detrás del éxito de automóviles de 60.000 dólares, como el BMW serie 7 y el Mercedes Benz 500-SEL, y de los encendedores S. T. Dupont (bonito nombre), a los precios de «1.500 dólares o menos», según reza el anuncio.

El precio es una ventaja. De manera especial si uno es el primero en afianzarse en el hueco del alto precio.

Hay marcas que basan casi por entero su publicidad en el concepto del alto precio.

«Sólo hay un Joy, el perfume más caro del mundo.»

«¿Por qué gastar en un Piaget, el reloj más caro del mundo?»

El alto precio es eficaz no sólo en el caso de los productos de lujo, como coches, whisky escocés, perfume y relojes, sino también de otros productos más comunes, como las palomitas de maíz. Orville Redenbacher's Gourmet Popping Corn o el Whitney's Yogurt.

El Mobil 1, que es un lubricante sintético para motores, al precio de 3,95 dólares el cuarto de galón, es otro ejemplo. Incluso productos tradicionales baratos, como la harina, el azúcar y la sal, representan oportunidades para el posicionamiento.

A menudo, sin embargo, la codicia se confunde con el posicionamiento. Ofrecer precios altos no es el camino para volverse rico.

El secreto del éxito consiste en ser el primero en 1) establecer la posición del alto precio; 2) tener un producto con una historia verosímil, y 3) tratarse de una categoría en la que los consumidores estén dispuestos a pagar un precio alto. De otra forma, el costo no hará sino ahuyentar a los posibles clientes.

Además, el lugar donde se debe fijar el precio alto son los anuncios, no las tiendas. El costo (alto o bajo) es una característica más del producto.

Si se maneja correctamente el posicionamiento, no habrá sorpresas por el precio en la tienda. En los anuncios no se tiene que citar los precios exactos, aunque a veces resulta útil hacerlo. Lo que deben señalar es la posición de la marca en una categoría de precios determinada.

El hueco del precio bajo

En lugar del alto precio, también puede ser aprovechable la dirección contraria.

Al evaluar el precio como posible hueco, no hay que olvidar que el *créneau* del precio bajo es a menudo una buena estrategia en el caso de productos nuevos,

como los equipos de copiadoras y las videograbadoras. Los compradores del producto se sienten más confiados: «si no funciona bien, no es tanto el dinero que pierdo».

El hueco del alto precio puede ser una buena elección en el caso de productos bien establecidos, como los automóviles, los relojes o aparatos de televisión. De manera especial, tratándose de productos cuyos servicios de reparación dejan descontentos a los usuarios.

La introducción de alimentos «sin marca» es un esfuerzo por aprovechar el hueco de los precios bajos en los supermercados (aunque la insistencia de tantos años en liquidaciones con bajos precios había borrado casi las oportunidades en esa dirección).

Si se combinan las tres estrategias de precios (altos, moderados y baratos), se tiene normalmente una buena estrategia de marketing. Como lo ha hecho Anheuser-Busch con Michelob, Budweiser y Busch (que es su cerveza barata).

La marca más débil, desde luego, es Busch, por su nombre mediocre y la falta de un concepto claro de posicionamiento. ¿Por qué el fabricante ha puesto su nombre sólo en el producto más barato?

Un nombre más adecuado para una cerveza de bajo precio es Old Milwaukee, que es líder en ventas.

Otros huecos de gran eficacia

Uno de ellos es el sexo. Marlboro fue la primera marca nacional que estableció una posición masculina en cigarrillo, razón por la que este producto de Phillip Morris ha logrado rápidamente grandes ventas. En un período de diez años pasó de un quinto lugar al primero.

Es importante aprovechar el momento. En 1973, Lorillard trató de introducir su propia marca masculina llamada Luke. El nombre era bueno, la cajetilla tenía buena presentación y la publicidad era brillante. «De Kankakee a Kokomo, ahí va Luke, libre y paso a paso.»

El único error estuvo en la selección del momento. Unos veinte años tarde. Luke, en efecto, se movía tan lentamente en los anaqueles que Lorillard lo retiró del mercado.

A fin de establecer el posicionamiento de un producto, no hay nada como ser el primero en llegar.

Lo que la masculinidad hizo para Marlboro, la femineidad lo logró para Virginia Slims, marca que obtuvo una buena participación del mercado con un enfoque opuesto. Mientras que Eve, una marca segundona que también intentó el enfoque feminista, fracasó. Era demasiado tarde.

Cuando el sexo se emplea para circunscribir la categoría del producto y establecer una posición, el enfoque más obvio no siempre es el mejor.

Pongamos por caso los perfumes. Se pensaría que cuanto más delicada y feme-

nina fuera la marca, más éxito debería tener. ¿Cuál es la marca de perfumes de mayor venta en el mundo?

No, no es el Arpege o Chanel No. 5. Es Charlie, de Revlon. La primera marca que empleó un nombre masculino y, además, anuncios con pantalones de mujer.

La promoción chapucera «Lláname Maxi» (*«Just Call Me Maxi»*) no sólo estuvo mal realizada, sino que, según se comenta, le costó su puesto al presidente de Max Factor.

La historia del éxito de Charlie ilustra la paradoja de las categorías de producto establecidas, como el perfume. El grueso del negocio se orienta hacia una dirección (nombres de marca femeninos); pero la oportunidad se encuentra en la dirección opuesta (nombre de marca masculino).

La edad es otra estrategia que se puede adoptar en la conquista de posiciones. El tónico Geritol es un buen ejemplo de un producto con éxito destinado a la gente mayor.

La pasta dentífrica Aim también lo es, pero como un producto destinado a los niños. Aim ha logrado un 10 por 100 en el mercado de las pastas dentífricas; un logro tremendo en un mercado dominado por dos poderosas marcas, Crest y Colgate.

El momento del día es otra posibilidad. Un ejemplo es Nyquil, la primera medicina nocturna para el resfriado.

La distribución es otra opción. L'eggs fue la primera marca de medias que se distribuyó en los supermercados y en las grandes tiendas de autoservicio. Actualmente es la marca líder, con ventas de cientos de millones.

Otra posibilidad es el posicionamiento para consumidores fuertes. «La cerveza para cuando se quiere más de una», colocó a Shaefer como la cerveza de los grandes bebedores.

El hueco de la fábrica

Un error común al buscar huecos es tratar de llenarlos en la fábrica y no en la mente del consumidor.

El modelo Edsel de Ford es un ejemplo clásico. Las risas que siguieron al fracaso del pobre Edsel, despistaron a mucha gente.

En lo esencial, los diseñadores de Ford se confundieron. Edsel fue un caso de hermoso posicionamiento interno tendente a llenar el hueco entre Ford y el Mercury, por un lado, y el Lincoln, por el otro.

Una buena estrategia dentro de la fábrica, pero mala en el mercado donde no había una posición para ese coche, en una categoría ya atestada de vehículos de precio medio con bellas molduras y cromados.

Si el Edsel hubiera sido denominado coche de «alto rendimiento», se lo hubiera presentado con líneas deportivas, dos puertas y asientos cómodos, y se le hubiera dado un nombre que cuadrara con todo eso, nadie se habría reído. Habría podido ocupar una posición que ningún otro poseía, y el final de la historia habría sido bien diferente.

Otro error de este mismo estilo fue el del *National Observer*, el primer periódico semanal del país.

Dow Jones, padre orgulloso del *Observer*, publica también el *Wall Street Journal*, pero sólo cinco días a la semana. ¡Ea!, dijo alguno, llenemos la fábrica con un periódico semanal. De esta manera, se aprovecharán al máximo las costosas prensas del *Journal*. Pero, ¿dónde estaba el hueco en la mente del público? Ya existían las revistas *Time*, *Newsweek*, *U.S. News & World Report* y otras de carácter noticioso.

Bueno, bueno, dirá usted. Pero el *National Observer* es un periódico, no una revista. Y de esta manera se gana una batalla semántica, a costa de perder una guerra en el mercado.

La trampa de la tecnología

Incluso un gran logro técnico en un laboratorio de investigación quedará frustrado si no existe un hueco en la mente de los consumidores.

En 1971, Brown-Forman Distillers lanzó el Frost 8/80, que era el primer «whisky seco blanco».

El Frost 8/80 debió ser un gran éxito. Existía incluso un gran hueco. No había ningún otro whisky seco blanco. Como dijera el presidente de Brown-Forman, William F. Lukas: «Fue recibido con una gran ovación del público y un rechinar de dientes de nuestros competidores.» Sin embargo, a menos de dos años, el Frost 8/80 estaba muerto. Fue un fracaso de varios millones de dólares. El volumen alcanzado fue de 100.000 cajas, un tercio de las proyectadas.

¿Dónde estuvo el error? Veamos su posicionamiento según el punto de vista de la gente.

¿El primer whisky blanco? No es verdad. Al menos existen cuatro. Sus nombres son ginebra, vodka, ron y tequila.

En realidad, los anuncios del Frost 8/80 hicieron que la gente considerara al nuevo whisky como un sustituto más de otras bebidas alcohólicas. Según los anuncios, el Frost 8/80 podía consumirse lo mismo que el vodka o la ginebra en los martinis; lo mismo que el escocés o el bourbon en los manhattans.

Con la gente no deben emplearse juegos semánticos. La publicidad no es un debate; es una seducción.

El cliente no hará grandes esfuerzos por entender los puntos sutiles de la lógica verbal. Como dicen los políticos: «Si se parece a un pato y camina como un pato, diré que es un pato.»

La trampa de querer complacer a todo el mundo

Hay gente de publicidad que rechaza el concepto de «*cherchez le créneau*». No desean verse limitados por una posición específica, porque piensan que ello restringe sus ventas. Desean ser todo para todos.

Hace unos años, cuando había un número bastante menor de marcas y mucha menos publicidad, era sensato tratar de complacer a todo el mundo.

En política, que un político adoptara una posición definida sobre cualquier cosa equivalía al suicidio. No hay que pisar a los demás. Pero hoy en el campo de batalla de los productos, lo mismo que en el político, hay que ocupar una posición. Los competidores son demasiados. No se puede ganar sin hacerse de enemigos y manteniendo contento a todo el mundo.

Para ganar en el ambiente competitivo de hoy, hay que salir y ganar amigos, esculpir un hueco específico en el mercado. Aun cuando con esto se pierdan algunos amigos.

Hoy con la trampa de querer agradar a todo el mundo se puede mantener el nivel si ya se ocupa un lugar o se tiene una buena posición en el mercado. Pero es mortal si se quiere conquistar una posición a partir de cero.

8

Reposicionamiento de la competencia

Hay ocasiones en que es imposible encontrar un *créneau* o hueco. Como cada categoría de producto tiene cientos de variantes, las oportunidades de hallar un sitio aún libre son muy escasas.

Por ejemplo, véase cualquier supermercado actual. Tiene a la vista 12.000 diferentes productos o marcas. Ello significa que la gente tiene que escoger y catalogar en su mente 12.000 nombres diferentes.

Si se considera que un graduado universitario promedio tiene un vocabulario funcional de sólo 8.000 palabras, el problema se hace evidente.

Es decir, un o una joven pasan cinco años en la universidad y aún le faltan 4.000 palabras.

Creación de un hueco propio

Cuando existe tal cantidad de productos en cada categoría, ¿cómo tiene que actuar una compañía para usar la publicidad y abrirse camino en la mente?

La estrategia básica subyacente de marketing ha de ser «reposicionar a la competencia».

Como existen tan pocos huecos que llenar, una compañía ha de crearse uno, reposicionando a los competidores que ya ocupan posiciones en la mente del público.

En otras palabras, para introducir una nueva idea o producto en la mente, primero hay que desplazar la idea o producto existente.

«La Tierra es redonda», dijo Cristóbal Colón. «No, no lo es», decía la gente; «es plana».

Para convencer a todos de lo contrario, los científicos del siglo XV lo primero que tuvieron que hacer fue demostrar que la Tierra no era plana.

Uno de sus argumentos más convincentes fue que los navegantes primero observaban las puntas de los mástiles de una nave que se acercaba, luego las velas y por fin el casco.

Si el mundo hubiera sido plano, habrían visto todo el navío de una sola vez.

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

Una vez que se ha logrado desbancar una idea vieja, la presentación de una nueva es sencillísima.

En realidad, la propia gente busca la nueva idea para llenar el vacío.

Tampoco hay que temer al conflicto. El meollo de un programa de reposicionamiento estriba en socavar un concepto, producto o persona existentes.

El conflicto, incluso el conflicto personal, puede establecer una reputación de la noche a la mañana.

¿Dónde estaría Sam Ervin sin Richard Nixon?

Y más aún, ¿dónde estaría Richard Nixon sin Alger Hiss?

Y Ralph Nader se hizo famoso no por decir algo acerca de sí mismo, sino porque se lanzó a atacar por sí solo a la mayor compañía del mundo.

A la gente le gusta ver cómo revientan las burbujas.

Reposicionamiento de la aspirina

Tylenol apareció haciendo reventar la burbuja de la aspirina.

«Para los millones que no pueden tomar aspirina», decían los anuncios de Tylenol. «Si su estómago es sensible... o tiene usted una úlcera... o sufre de asma, alergia o anemia por falta de hierro, le conviene consultar a su médico antes de tomar la aspirina.»

«La aspirina puede irritar la mucosa gástrica», continúa la publicidad de Tylenol, «desencadenar reacciones asmáticas o alérgicas, causar pequeñas hemorragias gastrointestinales ocultas». «Por fortuna, aquí está Tylenol...»

Sesenta palabras de introducción antes de mencionar el producto del que se hace publicidad.

Las ventas de Tylenol acetaminofén se dispararon; hoy es la primera marca de analgésico, delante de Anacin; delante de Bayer; delante de Bufferin; delante de Excedrin. Una simple; pero efectiva estrategia de reposicionamiento logró este triunfo.

Nada menos que contra algo tan arraigado como la aspirina. Algo sorprendente.

Reposicionamiento de Lenox

Para que una táctica de reposicionamiento funcione, hay que decir algo acerca del producto de la competencia que obligue al público a cambiar de opinión, no acerca de lo que se está presentando, sino acerca de ese producto competidor.

«Royal Doulton, porcelana de Stoke-on-Trent, Inglaterra, contra Lenox, porcelana de Pomona, Nueva Jersey.»

Adviértase cómo Royal Doulton está reposicionando la porcelana Lenox, producto que muchos pensaban era importado. (Lenox suena a inglés.)

Royal Doulton le atribuye un incremento de su participación en el mercado del 6 por 100 a ese anuncio publicitario.

El malogrado Howard Gossage solía decir que el objetivo de la publicidad no debe ser comunicarse con los consumidores o con los clientes en perspectiva, sino aterrorizar a los publicistas de la competencia; y tenía razón.

Reposicionamiento de los vodkas americanos

«Muchos de los vodkas americanos parecen rusos», decían los anuncios. Y en los pies de las ilustraciones se leía: «Samovar, hecho en Schenley, Pennsylvania; Smirnoff, hecho en Hartford, Connecticut; Wolfshmidt, hecho en Lawrenceburg, Indiana.»

«Stolichnaya es diferente. Es ruso», continuaba el anuncio. Y en la botella se lee: «Hecho en Leningrado, Rusia.»

Como resultado, las ventas de Stolichnaya comenzaron a arrasar. Huelga decirlo. Pero, ¿por qué esa necesidad de denigrar a la competencia? ¿No podría PepsiCo, compañía importadora de Stolichnaya, haberla anunciado simplemente como el «Vodka ruso»?

Desde luego que podría haberlo hecho. Pero esto presupone cierto grado de interés por el producto de parte del comprador del vodka, interés que no existe.

¿Cuántas veces ha tomado usted en sus manos una botella de licor y leído la etiqueta para enterarse dónde fue hecho? Por fortuna, los propios nombres (Samovar, Smirnoff, Wolfshmidt, Popov, Nikolai) suponen un origen ruso. Fue este último factor por sí solo el que produjo el aplastante éxito a Stolichnaya.

A la gente le gusta ver cómo quedan al descubierto los grandes y poderosos. También la publicidad de otras marcas de vodka iba favoreciendo a Stolichnaya.

Era la Edad de Oro de Rusia. En esa época, cuando las leyendas vivían, el zar era como un gigante entre los hombres. Podía doblar una barra de hierro con la rodilla. Con el puño aplastaba un rublo de plata. Y tenía una sed de vida como ningún otro ser viviente. Y su bebida era el vodka genuino. Vodka Wolfshmidt.

Luego, el lector daba vuelta a la página y se encontraba con la publicidad de Stolichnaya, y que Wolfshmidt era fabricado en Lawrenceburg, Indiana.

Después sucedió lo de Afganistán, y de golpe Stolichnaya se encontró en apuros; pero sólo temporalmente. Unos meses después la tormenta pasó y Stolichnaya volvió más fuerte que nunca.

Reposicionamiento de Pringle's

¿Qué les ocurrió a las patatas fritas Pringle's? Presentadas con unas «fanfarrias» de 15 millones de dólares por Procter & Gamble, las recién creadas patatas fritas rápidamente engulleron una tajada de 18 por 100 del mercado.

Entonces, las marcas anteriores, como Borden's Wise, contestaron con una táctica clásica de reposicionamiento.

Leyeron las fórmulas en televisión.

«En Wise encontrará usted: patatas, aceite vegetal, sal.»

«En Pringle's encontrará: patatas deshidratadas, mono y diglicéridos, ácido ascórbico, hidroxí-anisola butilada.»

Las ventas de Pringle's se vinieron al suelo: de un respetable 18 por 100 en el mercado de las patatas fritas, a un 10 por 100. ¡Qué lejos de la meta de Procter & Gamble del 25 por 100!

Cosa extraña; mediante la investigación se detectó otro problema. La queja más común contra Pringle's es que «sabían a cartón».

Es exactamente lo que cabe esperar de un consumidor que escucha palabras como «diglicéridos», «hidroxí-anisola butilada». El gusto, estético o físico, se origina en la mente. Los ojos ven lo que esperan ver. El paladar reacciona como se espera que reaccione.

Si a alguien se le invitara a beber un vaso de óxido dihidrogenado, su respuesta probablemente sería negativa. Pero si le dieran un vaso de agua, lo disfrutaría.

En efecto, no existe diferencia en el paladar. La diferencia se encuentra en el cerebro.

Ultimamente, el gigante de Cincinnati cambió de táctica. Pringle's tendría que convertirse en un producto «todo él natural».

Pero el daño ya estaba hecho. En política o en productos empaquetados, la regla es que quien pierde una vez, siempre será un perdedor.

Es tan difícil devolver su esplendor a Pringle's, como lo sería hacer bello a Frankenstein.

En algún pequeño rincón del cerebro hay un fichero de castigados, con la marca «perdedor». Una vez remitido allí el producto, se acabó el juego.

Hay que volver al punto de partida y empezar nuevamente, con un nuevo producto y un nuevo juego.

Procter & Gamble, más que ninguna otra empresa, debería haber conocido el poder del reposicionamiento y tomado medidas con antelación para proteger a Pringle's.

Reposicionamiento de Listerine

Uno de los programas más fuertes de Procter & Gamble fue el del enjuague bucal Scope. Procter & Gamble empleó dos palabras para reposicionar a Listerine, el rey contra el mal aliento:

«Aliento medicinal.»

Estas dos palabras bastaron para torpedear el lema tan famoso de Listerine: «El sabor que aborrece, dos veces al día.»

El ataque de Scope le quitó unos cuantos puntos a Listerine, que era el líder del mercado, y colocó a Scope firmemente en el segundo lugar.

La batalla entre Listerine y Scope causó algunas bajas. Micrin y Binaca tuvieron que ceder. Lavoris vio cómo su participación en el mercado menguaba. Pero veamos las cosas cara a cara. Scope no se ha convertido en el éxito del mercado que esperaba ser, al menos en teoría.

¿Por qué? Veamos de nuevo el nombre.

¿Scope? Parece un juego de mesa de Parker Brothers. No un enjuague bucal de agradable sabor que produce éxito frente al sexo opuesto. Si Scope hubiera elegido un nombre como el de la pasta Close-up, podría haber encajado su brillante táctica de reposicionamiento con un éxito en las ventas.

El reposicionamiento frente a los anuncios comparativos

El éxito de Tylenol, Scope, Royal Doulton y otros planes de reposicionamiento ha hecho proliferar un sinnúmero de publicidad muy semejante. Sin embargo, con demasiada frecuencia, esas campañas de imitación han olvidado la esencia de la estrategia de reposicionamiento.

«Somos mejores que nuestros competidores», esto no es reposicionamiento. Eso es una publicidad comparativa, que no resulta muy eficaz. Hay en ese razonamiento un fallo psicológico que el cliente en perspectiva no deja de advertir. «Si su marca es tan buena, ¿por qué no es líder en el mercado?»

Un vistazo a otros anuncios comparativos indica por qué la mayor parte no resulta efectiva. No logra reposicionar a la competencia.

Más bien utiliza al competidor como indicador del nivel de su propia marca. Pasa luego a decir al lector o al televidente en cuánto es mejor. Lo cual es exactamente lo que el público espera que le diga el anunciante.

Un reciente anuncio de Ban decía: «Ban es más efectivo que Right Guard, Secret, Sure, Arrid Extra Dry, Mitchum, Soft & Dry, Body All y Dial.» Cuando el lector ve un anuncio de éstos se pregunta: ¿Y qué hay de nuevo?

¿Es legal el reposicionamiento?

Si el descrédito fuera ilegal, todos los políticos se encontrarían en la cárcel. (Y muchos esposos y esposas se encontrarían también en graves apuros.)

En realidad, la Federal Trade Commission (Comisión Federal de Comercio) es la que ha permitido en Estados Unidos los anuncios de reposicionamiento. Al menos en televisión.

En 1964, la National Broadcasting Company suprimió la prohibición de los anuncios comparativos; pero no ocurrió gran cosa. Los comerciales de televisión son muy caros y pocos anunciantes estaban dispuestos a hacer dos versiones, una que pasara por la NBC y la otra por los demás canales.

Así, en 1972, la Federal Trade Commission apoyó a la American Broadcas-

ting Company y a la Columbia Broadcasting System, permitiendo comerciales donde se citaran marcas rivales.

En 1974, la American Association of Advertising Agencies (AAAA) emitió nuevos lineamientos sobre los anuncios comparativos que constituían un giro copernicano frente a la política anterior. Desde siempre la 4A había criticado el uso de anuncios comparativos entre sus agencias miembros.

En 1975, la Independent Broadcasting Authority, que controla la radio y televisión de Gran Bretaña, dio luz verde a este tipo de anuncios en el Reino Unido.

O sea, el reposicionamiento ha sido «legal» durante más de quince años.

¿Es ético el reposicionamiento?

Antes la publicidad se preparaba aisladamente; o sea, se estudiaba el producto y sus características, y luego se organizaba una publicidad que comunicara a los clientes los beneficios de esas características. No importaba mucho si la competencia brindaba o no esas mismas ventajas.

En el enfoque tradicional, se pasaba por alto a la competencia, de manera que cualquier aseveración a favor del producto se tomaba como si fuera original y exclusiva. Mencionar un producto de la competencia, por ejemplo, no sólo se consideraba de mal gusto sino también una mala táctica publicitaria.

En la era del posicionamiento, sin embargo, las reglas han cambiado. Para obtener una posición, no sólo hay que citar los nombres de la competencia sino también desentenderse de las antiguas reglas publicitarias.

En cada sector, el cliente en perspectiva ya sabe cuáles son los beneficios que proporciona el producto. Para ascender en la escala de productos en la mente del cliente en perspectiva, hay que comparar la marca propia con las que ya conoce aquél.

No obstante, los programas de reposicionamiento, aunque sean efectivos, han provocado un alud de quejas. Mucha gente que trabaja en publicidad rechaza el uso de esas tácticas.

Un viejo publicista decía: «Los tiempos han cambiado. Los publicistas ya no se contentan con vender sus productos por sus propios méritos. Ahora insisten en cuánto mejor es su producto que cualquier otro. Es una situación lamentable. La televisión es la que más colabora, puesto que en ésta se presentan los productos competidores y son denigrados frente a millones de personas. Debería haber alguna reglamentación que restringiera este tipo de marketing inmoral.»

«La publicidad comparativa no está en contra de la ley», señalaba el director de una agencia que está entre las diez mayores, «ni lo debería estar. Pero practicarla como lo hacemos hoy constituye una mofa de las pretensiones de cultura, refinamiento y conducta comercial decente».

No se puede tener todo. Si se desea cultura y refinamiento, se producen óperas; si se desea dinero, se hace cine.

La cultura y el refinamiento pueden ser cualidades admirables, pero no en la guerra de la publicidad.

¿Está enferma la sociedad cuando la gente está dispuesta a creer lo peor de un producto o de una persona y rechaza creer lo mejor?

¿Se equivocan los periódicos cuando presentan las malas noticias en la primera página y las buenas en las últimas junto con las columnas de sociales? (Cuando las publican.)

La industria de la comunicación es como el chisme. Se alimenta de las malas noticias, no de las buenas.

Quizá esto no coincida con la idea que se tiene del modo como deberían funcionar las cosas; pero es la forma en que suceden.

Para tener éxito en esta sociedad sobrecomunicada, hay que jugar de acuerdo con las reglas que establece la sociedad; no con las propias.

No hay que desanimarse. Un poco de descrédito quizá sea preferible, a la larga, que un montón de las bravatas convencionales.

Si se realiza honesta y limpiamente, hace que la competencia mantenga altura.

9

El poder del nombre

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

Shakespeare se equivocó. Si a la rosa se le diera otro nombre, no olería tan agradablemente. No sólo vemos lo que deseamos ver, sino que también olemos lo que deseamos oler. Por esta razón, la decisión más importante al lanzar un perfume es el nombre que se le dará.

¿Se habría vendido un perfume llamado «Alfred», tan bien como «Charlie»? No apueste por ello.

La Isla de los Cerdos en el Caribe carecía de futuro hasta que le cambiaron el nombre por el de Isla del Paraíso.

Cómo elegir el nombre

No busque usted orientación en el pasado ni se le ocurra elegir el nombre de un piloto francés de coches de carreras (Chevrolet) o el de la hija de su representante en París (Mercedes).

Lo que funcionó en otro tiempo no tiene por qué funcionar ahora o en el futuro. Antes, cuando había menos productos, cuando el volumen de comunicación era más escaso, el nombre era algo que no tenía tanta importancia.

Hoy, sin embargo, un nombre trivial, que no diga nada, no tiene fuerza para hacer mella en la mente. Lo que se ha de buscar es un nombre que inicie el proceso del posicionamiento. Un nombre que le diga al cliente cuál es la ventaja principal del producto.

Como el champú Head & Shoulders (Cabeza y hombros), la loción para la piel Intensive Care (Cuidado intensivo), el refresco dietético Slender (Esbelto) y la pasta dentífrica Close-Up (Cerca).

O algo como Die Hard (Resistente) para una batería de larga duración; Shake'n Bake (Sacudir y hornear) para una nueva manera de cocinar el pollo. Edge (Filo) para una crema de afeitar, que permite afeitar más al ras.

Pero no hay que pasarse de la raya. O sea, no hay que acercarse tanto al pro-

ducto mismo que el nombre se convierta en algo genérico, en una denominación general de todos los productos de su clase en lugar de ser un nombre comercial de una marca determinada.

«Lite beer from Miller» es un nombre típico que se pasó de la raya. Así, ahora tenemos Schlitz Light, Coors Light, Bud Light, y todo un enjambre de otras cervezas ligeras. El público y la prensa rápidamente corrompieron el nombre dejándolo en «Miller Lite», por lo que sus fabricantes perdieron el derecho al uso exclusivo del light («ligero») o su equivalente fonético «lite» como marca de cerveza.

En lo sucesivo, los abogados de marcas y patentes presentarán, sin duda, este caso de «ligera» como ejemplo del peligro de usar nombres descriptivos para marcas. (El personal de marcas y patentes gusta más de nombres inventados como Kodak y Xerox.)

Elegir el nombre es como conducir un coche de carreras. Para ganar, hay que arriesgarse. Se deben seleccionar los que sean casi genéricos, aunque no del todo. Si alguna vez uno se sale de la pista y entra en el territorio genérico, ¿qué se le va a hacer? Ningún campeón mundial ha llegado a la meta sin derrapar algunas veces.

Un nombre descriptivo, fuerte, de corte genérico, impedirá que los competidores segundones penetren en el territorio de uno. Un buen nombre es el mejor seguro para un éxito prolongado. *People* (Gente) es atinado para una revista de sociales. Asegura un éxito duradero. El intento de copia de la revista *Us* (Nosotros) tiene problemas.

Cómo no se debe elegir el nombre

Por otro lado, *Time* para semanario, no es un nombre tan atinado como el más genérico de *Newsweek*.

Time fue la primera revista semanal de noticias, y de ahí su éxito clamoroso. Pero *Newsweek* no le va mucho a la zaga. (En realidad *Newsweek* vende más páginas de publicidad por año que *Time*.)

Mucha gente piensa que *Time* es un nombre atinadísimo para un semanario, y en cierto modo lo es: es breve, pegajoso, fácilmente recordable. Pero también es sutil y engañoso (*Time* podría ser una revista de la industria relojera).

Fortune es otro nombre cortado con el mismo patrón. (*Fortune* podría ser una revista para corredores de bolsa, para comerciantes o jugadores de juegos de azar. No es claro.) *Business Week* es un nombre mucho mejor, y desde luego una revista con más éxito.

Los nombres también pasan de moda, dejando así huecos que ocupan los competidores que están al acecho.

Esquire (Sr.-Don) era un nombre excelente de revista dedicada a jóvenes de postín, cuando dichos jóvenes acostumbraban a firmar John J. Smith, Esq. Pero actualmente *Esquire* ha perdido el liderazgo frente a *Playboy*. Todo el mundo sabe lo que es un *playboy* y qué es lo que busca: las mujeres. Pero, ¿qué es un Señor Don? ¿Y en qué está interesado?

Durante muchos años *Yachting* fue la publicación principal en el renglón de los deportes marítimos. Pero actualmente, ¿cuánta gente tiene yate? Por ello cada año *Sail Magazine* se acerca más y más en ventas a *Yachting*.

Cuando prácticamente toda la publicidad se hacía a través de periódicos y revistas, *Printer's Ink* (Tinta de imprenta) era un nombre aceptable para una revista dirigida al campo de la publicidad. Pero hoy la radio y la televisión son tan importantes como la imprenta. Por esto *Printer's Ink* desapareció, mientras que *Advertising Age* (Era de la Publicidad) se encuentra boyante.

Una de las publicaciones más vigorosas hoy es *The Wall Street Journal*, y no tiene par. Pero *The Wall Street Journal* es un nombre endeble para un diario de negocios. Es un nombre que supone una orientación financiera limitada, aunque en realidad es una publicación que trata de negocios en general.

De estas observaciones surgen las oportunidades.

Los ingenieros y científicos que están enamorados de sus creaciones, a veces ponen nombres realmente disparatados. Nombres como XD-12, por ejemplo (que supuestamente equivale a «diseño experimental 12»). Hay juegos de palabras que no tienen sentido en la mente del cliente potencial.

Veamos por ejemplo Mennen E. La gente es literal y toma así las cosas. El desodorante Mennen E estaba condenado al fracaso, a pesar de la inversión en una campaña publicitaria de 10 millones de dólares. La causa era el nombre que llevaba el producto. El anuncio de introducción admitía que se trataba de una idea algo desusada. «La vitamina E, aunque parezca increíble, es un desodorante.»

Es increíble. A menos que se estuvieran dirigiendo a las personas que desearan tener las axilas más sanas, fuertes y mejor alimentadas de todo el país.

Y ¿qué decir de Breck One y Colgate 100? Son muchas las marcas actuales carentes de sentido.

Por más que existan diferencias marginales entre la categoría de un producto y otro, el hecho de que un nombre sea mejor que otro puede significar millones de dólares de diferencia en las ventas.

Cuándo usar un nombre inventado

¿Qué decir del éxito patente de compañías con nombres inventados como Coca-cola, Kodak y Xerox? ¿Qué pasa con ellos?

Una de las cosas que dificulta a muchos pensar sobre la conquista de posiciones es no acabar de entender el papel que desempeña el momento oportuno.

La primera compañía que penetre en la mente con un nuevo producto o una nueva idea, se hará famosa. No importa que se trate de un nombre como Lindbergh, Smith o Rumpelstiltskin.

Coca-Cola fue la primera en presentar una bebida de cola. Kodak hizo posible la fotografía a bajo costo y Xerox lanzó las copiadoras que usan papel normal. Fueron las primeras.

Veamos la palabra «Coke» (nombre familiar en Estados Unidos de la Coca-Cola).

Debido al éxito de la Coca-Cola, el mote de «Coke», que también es marca registrada, ha adquirido lo que los especialistas en semántica denominan significados secundarios. ¿Bautizaría usted un refresco con la palabra equivalente a «residuo de carbón que se quema en ausencia de aire»? (*Coke* equivale a carbón de coque.) O bien, ¿con el nombre de la cocaína narcótica? (*Coke* equivale también a cocaína.)

Tan fuerte es el significado secundario de la palabra «Coke» que la Compañía Coca-Cola no tiene nada que temer de esas connotaciones negativas.

Pero emplear un nombre inventado como Keds, Kleenex o Kotex es peligroso, y nos quedamos cortos. Sólo cuando uno penetra primero en la mente con un producto del todo nuevo que millones de personas van a buscar, se puede dar el lujo de emplear un nombre que no significa nada.

Entonces, desde luego, cualquier nombre funcionará.

Así que hay que quedarse con las palabras comunes y que explican algo (Spray'n Wash) y evitar términos como Qyx.

Como guía, las cinco letras iniciales más comunes, en inglés, son: S, C, P, A y T. Las cinco letras menos utilizadas son X, Z, T, Q y K. Una de cada ocho palabras en inglés empieza con una S; una de cada tres mil, con X.

Los nombres negativos pueden ser positivos

La tecnología no deja de crear productos cada vez mejores. Sin embargo, desde el nacimiento llevan ya la tara de ser nombres de imitación, de segunda clase.

Por ejemplo, la margarina. Incluso si el producto lleva varios decenios de vida, sigue considerándose como una imitación de la mantequilla (no está bien engañar a la madre naturaleza).

Habría sido preferible la elección de un mejor nombre desde un principio. ¿Cómo se le debería haber llamado? Pues, «mantequilla de soja», un nombre acorde con la tradición de la «mantequilla de cacahuete».

El problema psicológico que supone un nombre como «margarina» consiste en que es engañoso; oculta el origen del producto.

Todo el mundo sabe que la mantequilla se hace de la leche. Pero, ¿de qué se hace la margarina? Debido a que el origen del producto queda oculto, el cliente supone que la margarina tiene algo radicalmente malo.

Hay que sacar el producto del armario

El primer paso para superar las reacciones negativas es sacar el producto del armario. Polarizar deliberadamente la situación, empleando un nombre negativo, como mantequilla de soja.

Esto permite el desarrollo de un programa a largo plazo para exponer las ventajas de la mantequilla de soja frente a la de leche de vaca. Ingrediente esencial de tal plan es el «orgullo de origen», que el nombre de soja indica.

Al poner un nombre a la gente o a los productos, no hay que permitir que los competidores empleen palabras que se pueden necesitar para describir productos propios. Como mantequilla en el caso de la margarina. O azúcar en el caso del almíbar de maíz («sirope»).

Hace algunos años, los científicos encontraron la manera de obtener edulcorantes de la fécula del maíz. Resultado: productos llamados dextrosa, «sirope» y «sirope» con alto contenido de fructosa.

Con nombres como «sirope con alto contenido de fructosa», no ha de extrañar que incluso en el sector, esos productos se consideraran de imitación o de segunda clase, frente a la sacarosa o «azúcar verdadera». De esta manera, Corn Products, que es uno de los principales proveedores de jarabes de maíz, optó por denominar a sus edulcorantes «azúcares de maíz». De esta forma, la compañía colocaba el maíz en el mismo escalón que la caña y la remolacha.

«No pierda de vista las tres clases de azúcar», dicen los anuncios; «de caña, de remolacha y de maíz».

La gente de marketing debería saber que en Estados Unidos la Federal Trade Commission es el custodio de los nombres genéricos de muchas industrias. Pero se puede persuadir a la FTC: «Si no lo podemos llamar azúcar, ¿podemos emplear la expresión almíbar de maíz en un refresco y decir que el producto no contiene azúcar?»

Los grupos que militan en favor de alguna idea se dan cuenta del poder que tiene un buen nombre. El movimiento «Derecho a la vida», o las leyes del «buen comercio» son dos buenos ejemplos.

¿Qué senador o diputado se atrevería a oponerse a un proyecto de ley que fuera a favor del «Aire limpio»?

Al trabajar en contra de un concepto ya establecido como el del «buen comercio», es importante no rebautizar a la competencia. Sólo causaría confusión entre su audiencia.

Para contrarrestar la aceptación general de las leyes del «buen comercio» los objetores trataron de denominarla legislación sobre el «mantenimiento de precios». Esto ocurría muchos años antes de que esas leyes fueran revocadas por muchos Estados que las habían promulgado.

Práctica mejor es «darle la vuelta al nombre», o sea, reposicionar el concepto usando las mismas palabras para invertir el significado.

«Bueno para el comercio, pero malo para el consumidor», es un ejemplo de esta táctica.

Incluso es mejor rebautizar a la oposición antes que algún nombre poderoso se arraigue.

El concepto de «mantenimiento de precios» quizá habría funcionado como táctica de bloqueo, pero sólo al principio del juego. Esto es otro ejemplo de la importancia de ser el primero.

David y Miguel; Hubert y Elmer

A pesar de la creencia común de que es «sólo un nombre», existen cada vez más pruebas de que el nombre de una persona desempeña un papel importante en el juego de la vida.

Dos profesores de psicología, el doctor Herbert Harari y el doctor John W. McDavid, quisieron averiguar por qué los niños de enseñanza primaria se mofan de sus compañeros con nombres raros.

Experimentaron con distintos nombres a los que se atribuyó la autoría de escritos supuestamente realizados por alumnos de cuarto y quinto curso. Hubo dos grupos de nombres, sobre todo, que confirman este principio.

Dos eran los nombres populares (David y Miguel) y dos los impopulares (Hubert y Elmer). Cada escrito fue entregado a un grupo diferente de profesores de escuela primaria para que lo calificara. (Los maestros que participaron en el experimento no tenían razón para suponer que no estaban corrigiendo trabajos normales.)

¿Creería usted que los trabajos que llevaban los nombres de David y Miguel obtuvieron una calificación más alta que los mismos firmados por Elmer y Hubert? «Los maestros saben por experiencias anteriores», dicen los investigadores, «que un Hubert o un Elmer normalmente son perdedores».

¿Qué hay que decir de gente famosa con nombres raros? ¿Hubert Humphrey y Adlai Stevenson, por ejemplo? Ambos perdieron ante hombres que llevaban nombres que sonaban bien, como Richard y Dwight.

¿Qué tal si un Richard Humphrey hubiera rivalizado 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 un nombre de perdedor en la presidencia de Estados Unidos.

¿Y a quién ganó Herbert Hoover en 1928? A otro hombre que llevaba un nombre de perdedor, Alfred.

En 1932, cuando Herbert se enfrentó a un «ganador», Franklin, perdió. Y perdió por buen margen.

¿Qué cabría esperar de alguien llamado Edsel? Edsel era un nombre que llevaba las de perder aun antes de que Ford bautizara así a un coche, y ese nombre contribuyó a un desastre comercial.

Cyril y John. Según el psicólogo David Sheppard, la gente que no conoce a nadie con esos nombres espera que un Cyril sea un hipócrita, mientras que un John ha de ser digno de confianza.

Se ve lo que se espera ver. Y un nombre inapropiado provoca una reacción en cadena que sólo sirve para confirmar la opinión inicial desfavorable.

«Elmer es perdedor. Ya ves, no hace bien lo que le encomiendan; ya te había advertido que Elmer era un perdedor.»

Un caso verídico. Había un contador en un banco neoyorkino que se llamaba Young J. Boozer. Una vez un cliente pidió hablar con Young Boozer, y la recepcionista le dijo: «Tenemos muchos aquí. ¿Con cuál de ellos desea hablar?» (Young Boozer se traduce «joven borracho».)

Los Hubert y Elmer del aire

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

No es la bondad o inconveniencia del nombre en un sentido estético lo que determina la eficacia del mensaje. Es lo apropiado o no del nombre.

Puede verse en el transporte aéreo, por ejemplo. Las cuatro grandes compañías americanas que realizan vuelos domésticos son: United (Airlines), American (Airlines), Delta (Airlines) y...

Bien. ¿Sabe cómo se llama la segunda línea aérea más grande de occidente, para emplear uno de los lemas publicitarios de la aerolínea?

En efecto, Eastern Airlines.

Como cualquier compañía aérea, Eastern ha tenido sus altibajos. Por desgracia, más bajos que altos. Entre las cuatro grandes compañías aéreas nacionales, Eastern siempre aparece en cuarto lugar en los resultados de las encuestas de pasajeros.

¿Por qué? La Eastern (Oriental) tiene un nombre regional, que la sitúa en una categoría diferente ante el público, frente a los grandes nombres que abarcan todo el país como American y United.

El nombre de Eastern coloca a ésta en la misma categoría que Piedmont, Ozark y Southern.

Uno ve lo que espera ver. El pasajero que ha tenido una mala experiencia con American o United, dirá: «Son cosas que pasan.» Una excepción al buen servicio que se esperaba.

El pasajero que ha vivido alguna desagradable experiencia con la Eastern dirá: «Tenía que ser otra vez Eastern.» O sea, la continuación del mal servicio que ya se esperaba.

Y no es que Eastern no se esfuerce. Hace unos años, dicha compañía contrató a reconocidos expertos de marketing y presionó a fondo el acelerador. Fue de las primeras en «decorar los aviones», «mejorar la comida» y «vestir elegantemente a las azafatas», con el fin de mejorar su reputación.

Eastern no es avara a la hora de gastar dinero. Año tras año cuenta con uno de los presupuestos de publicidad mayores en ese ramo. No hace mucho invirtió más de 70 millones de dólares.

A pesar de todo ese dinero, ¿qué piensa usted de Eastern? ¿Por dónde cree usted que vuela? A todo lo largo de la costa oriental, o sea, Nueva York, Boston, Filadelfia, Washington y Miami, ¿no es así?

Pues también vuela a St. Louis, Nueva Orleans, Atlanta, Denver, Los Angeles, Acapulco y Ciudad de México.

No se pueden atar las «alas del hombre» a un nombre regional. Cuando los clientes tengan que elegir, preferirán una aerolínea nacional, no una regional.

Este problema de una línea aérea se debe a que la gente no logra separar la realidad de la percepción. Los expertos en publicidad ven la situación de Eastern desde un punto que es exactamente el opuesto.

«No es el nombre lo que hace que Eastern ande mal», dicen. «Es el mal servi-

cio, la comida, la manera como manejan el equipaje, las azafatas antipáticas.» La percepción es la realidad.

¿Qué piensa usted de Piedmont Airlines? ¿Y de Ozark Airlines? ¿Y de Allegheny?

Pues Allegheny se convirtió en US Air. Por otro lado, North Central y Southern, se fusionaron convirtiéndose en Republic Airlines. Ahora estamos presenciando su despegue.

Los gemelos de Akron

Otro problema común con los nombres es el que presentan dos compañías cuyas sedes se encuentran en Akron, Ohio.

¿Qué tiene que hacer una compañía cuando su nombre (Goodrich) es parecido al de una compañía mayor del mismo sector (Goodyear)?

Goodrich tiene problemas. Las investigaciones indican que aun cuando llegara a reinventar la rueda, Goodyear se llevaría la fama.

El propio B. F. Goodrich reconoce el problema. Y lo expresó así, hace algunos años, en un anuncio:

La maldición de Benjamin Franklin Goodrich: su nombre. Es uno de los crueles accidentes del destino que el nombre de nuestro mayor competidor resulte casi igual que el de nuestro fundador. Goodyear. Goodrich. Una confusión tremenda.

Y al pie del anuncio se decía: «Si quiere Goodrich, tiene que recordar Goodrich.»

En otras palabras, no es un problema de Goodrich. Es del cliente.

B. F. Goodrich fue la primera compañía de Estados Unidos que puso en el mercado neumáticos radiales con cable de acero. Algunos años después, cuando se preguntaba a los compradores de esos neumáticos qué compañía los fabricaba, el 56 por 100 dijo que Goodyear. Sólo el 47 por 100 dijo Goodrich.

Según dicen en Akron: «Goodrich lo inventa; Firestone lo desarrolla y Goodyear lo vende.»

Cada año, Goodyear aumenta su liderazgo. Hoy sobrepasa a Goodrich en ventas en 3 a 1. Así, los más poderosos siguen enriqueciéndose.

Lo curioso es que la publicidad del perdedor satura al mercado. «Nosotros somos los otros», llamó favorablemente la atención de la prensa, pero no la del público que compra neumáticos.

Su propio nombre condena para siempre a Goodrich a morder el polvo que levanta su competidor mayor.

Los trillizos de Toledo

Si los gemelos de Akron causan confusión, considérese la situación en que se encuentran los trillizos de Toledo, Ohio. Owens-Illinois, Owens-Corning Fiberglas y Libbey-Owens-Ford.

Tampoco se trata de compañías pequeñas. Owens-Illinois tiene ventas de 3.500 millones de dólares. Owens-Corning Fiberglas es una empresa de 3.000 millones de dólares, y Libbey-Owens-Ford vende 1.750 millones.

Veamos el problema de la confusión, desde el punto de vista de Owens-Corning Fiberglas.

Owens, normalmente, se vincula con el estado de Illinois. Owens-Illinois es la empresa más grande, con mayor derecho al nombre de Owens. Y Corning se vincula con el vidrio. Cerca de Corning, en el Estado de Nueva York, se encuentra Corning Glass Works, que es una empresa con unas ventas de 1700 millones de dólares. Ha logrado unir firmemente el nombre de Corning con la idea del vidrio.

Entonces, ¿qué le queda a Owens-Corning Fiberglas?

Fiberglas (fibra de vidrio).

Por esta razón, la compañía saca anuncios que dicen: «Owens-Corning es fibra de vidrio.» En otras palabras, si usted desea fibra de vidrio, no tiene más que recordar a Owen-Corning.

Sería mucho más fácil si la compañía cambiara su nombre por el de Fiberglas Corporation. Entonces si uno necesitara fibra de vidrio, todo lo que tendría que recordar sería Fiberglas.

Así se lograría que la gente fijara la atención en el objetivo primordial de la compañía. De esa manera la fibra de vidrio dejaría de ser un nombre genérico y se convertiría en el de una marca.

¿Qué debe hacer usted si su nombre es Hubert, Elmer o Eastern, Goodrich u Owens-Corning Fiberglas? Cambiarlo. Pero el cambio de nombre es raro, a pesar de la lógica. Muchas empresas están convencidas de que tiene una importancia enorme el nombre que poseen. «Ni nuestros clientes ni nuestros empleados aceptarían jamás otro nombre.»

¿Qué decir de Olin, Mobil, Uniroyal y Xerox? ¿Y qué decir de Exxon Corporation? No hace muchos años que Exxon cambió su nombre de...

¿Recuerda usted cuál era el antiguo nombre de Exxon? No; no era ni Esso ni Humble Oil o Enjay, aunque la compañía empleó esos nombres en sus actividades de marketing.

El antiguo nombre de Exxon Corporation era Standard Oil of New Jersey. Es sorprendente lo que logran hacer unos cuantos años y unos cuantos dólares.

Con un mal nombre lo único que se tiene es un sello negativo. Cuando el nombre es malo, las cosas tienden a ir de mal en peor. Cuando el nombre es bueno, las cosas mejoran.

Confusión continental

¿Sabe cuál es la diferencia entre una compañía de 4.600 millones de dólares, denominada The Continental Group, Inc., y otra de 4.000 millones llamada The Continental Corporation? Es muy poca la gente que sabe que Continental Group es el primer fabricante mundial de botes, mientras que Continental Corporation es una gran compañía de seguros.

—Ah, sí. Continental Can y Continental Insurance. Ya sé a qué compañía se refiere.

¿Por qué estas compañías dejan de lado «botes» («*can*») y «seguros» («*insurance*»), y prefieren el anonimato de «grupo» y «corporación»? La respuesta obvia es porque esas compañías venden algo más que botes y seguros.

Pero, ¿es posible estructurar una identidad en un nombre que nada dice? No es probable, particularmente si se toma en cuenta que existen otras empresas que reclaman el nombre de Continental. Sobre todo Continental Airlines. Y luego está Continental Oil, Continental Telephone y Continental Grain, para no mencionar Continental Illinois Corp. (empresas todas de miles de millones de dólares, dicho sea de paso).

¿Y qué le va a pasar a un ejecutivo que le ordene a su secretaria: —Comuníqueme con Continental?

Y no únicamente hay grupos y corporaciones con ese nombre. Sólo en Manhattan hay 235 entradas en la guía telefónica que comienzan con Continental.

10

La trampa de la falta de nombre

—Voy a L.A. —dirá el ejecutivo— y luego tomaré el avión para Nueva York.
¿Por qué a la ciudad de Los Angeles la solemos llamar L.A. y raramente decimos N.Y.?

—Trabajé unos años en G.E. y luego me pasé a Western Union.

¿Por qué a General Electric se la denomina G.E., pero rara vez se llama W.U. a Western Union? A General Motors se la llama G.M.; a American Motors, A.M., y a Ford Motor casi nunca se la llama F.M.

La taquigrafía fonética

El principio que opera aquí es el de la taquigrafía fonética.

En inglés Ra-di-o Cor-po-ra-tion of A-mer-i-ca tiene 12 sílabas, por lo que la gente prefiere decir R-C-A, que sólo tiene tres sílabas.

Gen-er-al E-lec-tric tiene seis sílabas, por lo que la gente prefiere G-E, que sólo tiene dos.

Gen-er-al Mo-tors se suele abreviar como GM. A-mer-i-can Mo-tors se abrevia como AM. Pero en el caso de Ford Mo-tor, casi nunca se dice FM, pues la sola palabra Ford lo dice todo.

Pero si no existe ventaja fonética, no se usarán las iniciales. New York y N.Y. tienen ambas dos sílabas; así, aunque se suelen escribir las iniciales N.Y., rara vez se pronuncian.

Los An-ge-les tiene cuatro sílabas, por lo que se usa L.A. No obstante, San Francisco tiene cuatro sílabas y rara vez se abrevia S.F. ¿Por qué? Porque hay una palabra bisílaba (Frisco) que puede servir de abreviatura de San Francisco. Y por lo mismo, la gente dice «Jer-sey» en lugar de New Jersey o de «N.J.».

Cuando se puede elegir una palabra o un conjunto de iniciales, todas con la misma longitud fonética, la gente usará la palabra invariablemente, no las iniciales.

La longitud fonética puede desorientar a veces. Las iniciales WU parecen mucho más breves que Western Union, pero fonéticamente tienen exactamente la misma longitud: Doble-V U (West-ern Un-ion).

Mientras que los clientes se refieren a las empresas de una manera fonética, ellas se ven a sí mismas de manera muy distinta. Las empresas están orientadas según una referencia visual. Les preocupa mucho que el nombre tenga buena apariencia y no tienen en cuenta cómo suena.

Taquigrafía visual

La gente de negocios también cae en la misma trampa. Lo primero que se debe considerar es el propio nombre. Cuando el joven Gerald Brown comienza a ascender en el escalafón de los ejecutivos de General Manufacturing Corporation, se transforma inmediatamente en E. G. Brown de GMC en todas las cartas y memoranda de circulación interna en la empresa.

Pero si uno quiere ser bien reconocido, ha de evitar las iniciales; este hecho lo saben bien los políticos. Por esta razón, el gobernador Edmund Gerald Brown se hace llamar Jerry Brown, no E. G. Brown; y E. M. Kennedy, lo mismo que J. E. Carter, se llaman Ted Kennedy y Jimmy Carter.

De hecho, la nueva generación de políticos no usan iniciales o un segundo nombre. Gary Hart, George Bush, Ronald Reagan, Henry Kissinger.

¿Qué decir de FDR y JFK? Lo sorprendente de la situación es que cuando uno ha llegado a la cima, cuando todo el mundo lo conoce a uno, se pueden emplear las iniciales sin caer en ambigüedades. Franklin Delano Roosevelt y John Fitzgerald Kennedy pudieron emplear las iniciales sólo después de haberse hecho famosos; no antes.

En segundo lugar se debe considerar el nombre de la empresa. Lo que comienza como una taquigrafía visual para ahorrar papel y tiempo de máquina acaba siendo el monograma del éxito.

IBM, AT&T, ITT, P&G, 3M. Parece como si el poder estar entre los 500 de *Fortune* dependiera de si se poseen unas iniciales fácilmente reconocibles. El mote por el que el mundo se entera de que uno ha llegado al éxito.

Así, hoy se tienen siglas como AM International, AMAX, AMF, AMP, BOC, CBI Industries, CF Industries, CPC International, EG&G, FMC, GAF, IC Industries, ITT, LTV, MEI, NCR, NL Industries, NVF, PPG Industries, SCM, TRW y VF.

No se trata de compañías intrascendentes. Normalmente todas ellas aparecen en la lista de las 500 empresas mayores de la revista *Fortune*. La menor de la lista, AM International no hace mucho tuvo ventas por valor de 4.598 millones de dólares y una nómina de 10.000 empleados. (Se la puede reconocer por su nombre anterior: Addeersograph Multigraph Corp.)

Si en la lista de **Fortune** 500 se busca cuál es la compañía mayor que sigue a cualquiera de las que se identifica con iniciales, resulta la siguiente lista:

Allegheny International, American Motors, Amstar, Bristol-Myers, Celanese, Cluett Peabody, Consolidated Foods, Data General, Gannett, Hartmarx, H. Heinz, Hewlett-Packard, Inspiration Resources, Lever Brothers, Louisiana Land & Ex-

ploration, Mohasco, National Cooperative Refinery Association, North American Phillips, Procter & Gamble, G. D. Searle, Weirton Steel y Westmoreland Coal.

¿Qué lista de empresas es más conocida? Las que se llaman por su nombre, por supuesto.

Hay algunas empresas que se designan con iniciales que son bien conocidas, como ITT y NCR; pero, al igual que FDR y JFK, ya eran muy conocidas cuando optaron por el uso de las iniciales.

¿Cuáles son las empresas que tienen más probabilidades de crecer? También, las que usan su nombre completo.

Para comprobar esto, se llevó a cabo una encuesta de las que usaban su nombre y las que usaban iniciales utilizando la lista de suscriptores de *Business Week*. Los resultados muestran el valor del nombre.

El conocimiento promedio de las compañías que usaban iniciales fue de 49 por 100, mientras que de las que se citaban con el nombre completo, fue de 68 por 100; o sea, 19 puntos más.

¿Qué es lo que impulsa a las grandes empresas a cometer el suicidio corporativo? Quizá los ejecutivos llevan tanto tiempo viendo las iniciales de la misma en los memoranda internos, que suponen sin más que todo el mundo sabe quién es MBPXL. Una vez más, se interpretan erróneamente las razones del éxito de compañías como IBM o GE.

No hay atajos para alcanzar el éxito

Una compañía ha de ser muy bien conocida para que pueda usar sus iniciales. Al parecer, la vista de las iniciales GE desencadena en la mente las palabras «General Electric».

Invariablemente, la gente ha de saber el nombre antes de responder a las iniciales. El Federal Bureau of Investigation y el Internal Revenue Service son extremadamente bien conocidos. Así que uno responde de inmediato a FBI e IRS.

Pero HUD no es reconocido tan rápidamente. ¿Por qué? Porque mucha gente no sabe nada del Department of Housing and Urban Development. Por tanto, si HUD desea ser mejor conocido, debe procurar que el nombre de Housing and Urban Development se conozca previamente. Tomar un atajo empleando las iniciales HUD no ayudará gran cosa.

De una manera semejante, General Aniline & Film no era una compañía muy conocida. Cuando cambiaron su nombre a GAF, se aseguraron de que nunca llegarían a ser bien conocidos. Una vez que GAF ha cambiado legalmente su nombre por las iniciales, no hay forma de hacer que los clientes conozcan el nombre original.

Sin embargo, en el menú de muchas compañías parece que actualmente se da mucho la sopa de letras. No logran pensar siguiendo ellas mismas el proceso de la conquista de posiciones, de manera que caen víctimas de la moda del momento.

Y no cabe la menor duda. La moda de hoy es la «inicialitis». Como ejemplo está RCA. Todo el mundo sabe que RCA significa Radio Corporation of America, así que la compañía puede usar las iniciales para evocar las palabras «Radio Corporation of America», que se encuentran sepultadas en lo profundo de la mente.

Y ahora que RCA legalmente es RCA, ¿qué va a suceder? Nada.

Al menos en unos diez años más o menos. Las palabras han quedado sepultadas en las mentes de millones de personas, y ahí quedarán indefinidamente.

Pero, ¿y la siguiente generación de clientes, qué va a pensar al ver las extrañas iniciales RCA? ¿Roman Catholic Archdiocese?

El posicionamiento es como el juego de la vida; es algo a largo plazo. Las decisiones sobre nombres que se tomen hoy, quizá no rendirán fruto sino en el futuro al cabo de muchos, muchísimos años.

La mente trabaja de oído

La razón principal de que se cometan errores al seleccionar los nombres estriba en que los ejecutivos viven en un océano de papel. Cartas, memoranda, informes. Al nadar en el mar de copias Xerox, es fácil olvidar que la mente funciona por el oído. Para proferir una palabra, primero trasladamos las letras a sonidos. Por esto los que empiezan a leer, lo hacen moviendo los labios.

Un niño aprende primero a hablar y luego a leer. Y aprende a leer haciéndolo despacio y con grandes trabajos, pronunciando las palabras en voz alta, forzando la mente a que conecte la palabra escrita con el sonido auditivo que tiene almacenado en la mente.

Frente al hecho de aprender a leer, el aprendizaje del habla requiere mucho menos esfuerzo. Almacenamos directamente los sonidos y luego los repetimos en diversas combinaciones, a medida que mejora nuestra destreza mental.

Al ir creciendo, se aprende a trasladar las palabras escritas al lenguaje auditivo que requiere el cerebro, con una rapidez tal que uno no se percata del proceso que está ocurriendo.

Luego, uno se entera por algún artículo de que el 80 por 100 del aprendizaje tiene lugar a través de los ojos. Y así es, en efecto; pero la lectura es sólo una porción del desarrollo del aprendizaje. Gran parte de lo que aprendemos proviene de fuentes visuales, que no significan leer en el sentido normal del término. Como cuando uno se entera del estado emocional de una persona «leyendo» los síntomas corporales.

Cuando se leen palabras, éstas no se entienden sino hasta que el traductor visual/verbal que hay en el cerebro se dispone a dar sentido auditivo a lo que se ha visto.

De igual manera, un músico aprende a leer la música escuchando el sonido en su mente, como si alguien estuviera tocando el instrumento o musitando la melodía.

Intente aprender de memoria una poesía sin leerla en voz alta. Lo escrito se

aprende mejor de memoria si se refuerza el componente auditivo, que es el lenguaje funcional del cerebro.

Por esta razón, no sólo los nombres sino los títulos, los lemas deben ser examinados, para ver si tienen cualidades acústicas, aunque sólo se vayan a usar en material impreso.

¿Pensó usted que Hubert y Elmer eran nombres antipáticos? En tal caso lo que debería haber hecho era trasladar las palabras impresas en sus equivalentes acústicos. Hubert y Elmer no se ven mal; sólo suenan mal.

En cierto sentido, fue una lástima que los medios impresos (periódicos, revistas, anuncios) llegaran primero que la radio. Este es en realidad el principal medio de comunicación masiva, mientras que la imprenta supone un grado más alto de abstracción.

Todo mensaje sonaría mejor al quedar impreso, si antes hubiera sido diseñado para la radio. Pero normalmente ocurre al revés. Primero trabajamos en el material impreso y luego en los medios de difusión oral.

Obsolescencia de los nombres

Otra razón por la cual las empresas sustituyen los nombres por iniciales puede ser lo obsoleto del nombre en sí. RCA vende muchas cosas más y no sólo radios.

¿Y qué decir de United Shoe Machinery? Se trata de un auténtico conglomerado. Además, el mercado para la maquinaria de fabricación de zapatos estaba agonizando a medida que crecían las importaciones de calzado. ¿Qué hacer? Aprovechando la salida más fácil. United Shoe Machinery cambió su nombre a USM Corporation, y desde entonces ha continuado viviendo anónimamente.

Smith-Corona-Marchant es otra compañía que ha perdido su identidad corporativa.

Smith, que fue resultado de fusiones, nunca fabricó coronas o mercaderes, por lo que optó por abreviar su nombre a SCM Corporation.

Al parecer, tanto SCM como USM realizaron el cambio para escapar a la identidad obsoleta del pasado. Pero en realidad ocurrió lo contrario.

La mente no lograba recordar a USM sin sacar a United Shoe Machinery del inconsciente.

Siquiera RCA, USM y SCM tenían una siglas sonoras. Sin ellas, sus dificultades habrían sido mayores; mucho mayores. Cuando Corn Products Company cambió su nombre por el de CPC International, se encontró con que el nombre de CPC no tuvo aceptación. Las iniciales CPC, desde el punto de vista fonético, no son más breves que Corn Products. Ambas tienen tres sílabas, así que las iniciales CPC no se usaban sino rara vez, hasta que se efectuó el cambio del nombre. Pregunte a alguien del sector si sabe qué es CPC International. Verá que le contestan: «¿Se refiere usted a Corn Products Company?»

En nuestra sociedad, tan aficionada a las iniciales, la primera pregunta que se hace la mente es: «¿Qué significan esas iniciales?»

La mente ve las letras AT&T y dice: «Ah, la American Telephone & Telegraph.»

Pero, ¿qué respuesta se da la mente cuando ve TRW? Claro que habrá gente que recuerde a Thompson Ramo Wooldridge Corporation. Y de hecho TRW es una compañía de 6.000 millones de dólares, así que cuenta con mucha prensa y publicidad. Pero esos dólares que se gastan en publicidad, ¿no serían más rentables si TRW fuera un nombre hecho y derecho, en lugar de unas iniciales?

Hay empresas que intercalan conjuntos de iniciales en sus nombres.

¿Cómo recordar una D-M-E Corporation, que es subsidiaria de VSI Corporation?

No es que las empresas no deban cambiar sus nombres. Todo lo contrario. Nada permanece inalterable durante mucho tiempo. Los tiempos cambian. Los productos pasan de moda. Los mercados vienen y van. Y a veces son necesarias las fusiones. Por lo que llega un momento en que es necesario el cambio del nombre.

U. S. Rubber era una corporación de alcance mundial que comercializaba muchos productos que no son de goma. Eaton Yale & Towne fue el resultado de una fusión que produjo una gran empresa de nombre complicado. Socony-Mobil tuvo que cargar con un nombre que originalmente fue el de Standard Oil Company of New York.

Son todos nombres que se han cambiado por sonoras razones de marketing. Si hubieran aplicado conceptos anticuados, habrían producido USR Corporation, EY&T Company y SM Inc. Tres monstruosidades, desde el punto de vista del marketing.

En cambio, al desentenderse del pasado, se crearon tres entidades corporativas nuevas y modernas: Uniroyal, Eaton y Mobil. La fuerza que estos nombres tienen en el mercado habla por ellas. Estas empresas echaron por la borda el pasado y establecieron un posicionamiento para el futuro.

Confusión entre causa y efecto.

No obstante los chascos, las empresas se sienten atraídas hacia las iniciales como las polillas hacia la luz. El éxito de las IBM de este mundo parece prueba irrecusable de que las iniciales son eficaces. Pero se trata de una confusión entre la causa y el efecto.

International Business Machines se volvió tan rica y famosa (**la causa**) que todo el mundo supo de qué compañía se estaba hablando cuando se empleaban las iniciales IBM (**el efecto**).

Pero al invertir el problema, el sistema no funciona. No se pueden usar las iniciales de una compañía que sólo tiene un éxito moderado (**causa**), con la esperanza de que así se volverá rica y famosa (**efecto**).

Es como pretender hacerse rico comprando coches de lujo y jets privados. Primero hay que tener éxito para disponer del dinero con que adquirir artículos marginales.

En cierto sentido, la prisa por adoptar iniciales representa el deseo de parecer aceptado, aun a costa de una pérdida en comunicación.

Esto también representa la idea que prevalece en algunos círculos publicitarios. El éxito de IBM animó a los competidores en el área del procesamiento de palabras, como CPT y NBI, a usar iniciales en sus nombres.

El éxito de AT&T alentó a MCI a promover sus servicios de larga distancia utilizando un nombre con iniciales.

Véanse las tácticas contrapuestas de dos aerolíneas respecto de sus nombres.

Pan A-mer-i-can Air-lines (siete sílabas) tiene un nombre largo, desde el punto de vista fonético; por ello es que lo abreviaron a dos sílabas, Pan Am; mucho mejor que las iniciales PAA, que habrían resultado difíciles de recordar.

Trans World Air-lines (cuatro sílabas) es fonéticamente más breve que T-doble V-A, que es el nombre que emplean. Pero, ¿acaso no es conocida de sobra TWA? Claro, pero es gracias a una erogación de 30 millones de dólares en publicidad año tras año.

Si bien TWA gasta más en ello que sus competidores mayores, American y United, por las encuestas se ve que TWA tiene una preferencia de los pasajeros que es la mitad de las otras dos. Una de las razones es la ineficiencia de las iniciales.

¿Qué nombre debería usar la Trans World Airlines?

Pues «Trans World». Trans World, de sólo dos sílabas, es breve y gráfico.

Siglas y directorios telefónicos

Algunas compañías tienen suerte. Sus iniciales, incidental o intencionalmente, forman acrónimos. Por ejemplo, Fiat (Federazione Internazionale Automovilistica Torino) y Sabena (Société Anonyme Belge d'Exploitation de la Navigation Aérienne).

A veces las organizaciones eligen nombres que forman acrónimos con algún significado. Dos ejemplos: CARE (Committee for Aid and Rehabilitation in Europe), y MADD (Mothers Against Drunk Drivers).

Otras compañías no tienen tanta suerte. Cuando General Aniline & Film cambió su nombre por el de GAF, se olvidó de que esas iniciales suenan en inglés como «gaffe» que significa «torpeza». Es decir, GAF es una «torpeza» en varios sentidos.

Otro aspecto que la gente olvida al escoger un nombre es la dificultad de dar con él en la guía telefónica. Como rara vez se busca el propio nombre, no nos percatamos de lo difícil que es hallarlo. Véase MCI. En la guía telefónica de Manhattan se debería encontrar entre McHugh y MacKenzie; pero no ocurre así, se encuentra a 48 páginas de distancia y debe competir con otras siete empresas que incluyen MCI en su nombre. (De acuerdo con las normas para ordenar alfabéticamente un listado de nombres, la compañía telefónica pone las iniciales al principio de cada letra.)

Veamos ahora USM Corporation. En la guía de Manhattan hay siete páginas que comienzan con US. Por lo que habría que buscarlo entre US Luggage & Leather Products, y US News World Report; pero, por supuesto, no se encuentra ahí.

Los US del directorio equivalen a United States, como en United States Luggage. La US en USM no aparece para nada. De nuevo el nombre pasa al principio con el resto de las empresas que únicamente aparecen con iniciales.

Muchas empresas llevan nombres obsoletos sin ser culpables. Pero, antes de abandonar un nombre por iniciales sin sentido, véase si se puede dar otro «nombre» que sea operativo y acorde con lo que se desea.

Con un buen nombre el trabajo de posicionamiento se hará mucho más sencillo.

11

La trampa del viaje gratis

Veamos un producto llamado Alka-Seltzer Plus. Intentemos imaginar cómo pudo llegar a establecerse tal nombre.

Hay un grupo de individuos sentados en torno a una mesa de conferencias tratando de encontrarle nombre a un nuevo medicamento contra el resfriado, que debe competir contra Dristan y Contac.

«Ya lo tengo», dice Harry. «Llamémoslo Alka-Seltzer Plus. De esa manera, aprovecharemos los 20 millones al año que hemos venido gastando en el nombre de Alka-Seltzer.»

«Bien pensado, Harry», y otra idea ahorrativa es aceptada de inmediato, como lo suelen ser la mayoría de ellas.

Pero, ¿qué sucede? En lugar de captar parte del mercado de Dristan y Contac, el nuevo producto se cuelga en el mercado del propio Alka-Seltzer.

Los fabricantes de Alka-Seltzer Plus se ven precisados a rediseñar el frasco. El «Alka-Seltzer» se hace más y más pequeño, mientras que el «Plus» crece y crece. Habría sido un nombre mejor el de Bromo-Seltzer Plus. De esa manera, podrían haberle restado clientela a la competencia.

Los grupos de empresas

En la era de los productos, cuán fáciles eran las situaciones. Cada empresa se especializaba en una sola línea y el nombre de la empresa lo decía todo.

Standard Oil, Singer, U.S. Steel, U.S. Rubber, United Airlines, Pennsylvania Railroad.

Pero el progreso técnico creó oportunidades. Así que las compañías empezaron a diversificarse abarcando nuevos campos.

Aparece de esta manera el grupo. La empresa que no se especializa en nada. Ya sea por desarrollo o por adquisición, el grupo está listo para entrar en cualquier campo donde pueda obtener utilidades.

Tomemos como ejemplo General Electric. GE lo fabrica todo, desde motores para jets, pasando por plantas de energía nuclear, hasta plásticos. Actualmente está reconsiderando esta política.

RCA está en las comunicaciones por satélite, en la electrónica de estado sólido y en el alquiler de coches.

Mucha gente se burla del grupo. «Zapatero, a tus zapatos», es lo que les dicen a esos consorcios. Pero los grupos proporcionan el capital para mantener una vigorosa competencia en el mercado. Si no fuera por ellos, Estados Unidos sería un país de semimonopolios.

Por ejemplo, la copiadora Xerox, la pionera en el campo de la copia en papel común, ahora se enfrenta a la competencia de un fabricante de computadoras (IBM), de una compañía de fotografía (Kodak), y de una compañía de máquinas para franqueo (Pitney-Bowes).

Cuando los grupos crecen por adquisición (la compra de Hertz realizada por RCA; la compra de Avis, por ITT), proporcionan el dinero necesario para mantener el crecimiento y la capacidad de competir.

De otra forma, al jubilarse o morir sus fundadores, los impuestos dejarían a la compañía demasiado débil para defender su territorio.

El ciclo biológico de una compañía empieza con un empresario dotado de una idea. Si tiene éxito, puede estar seguro de que tendrá que afrontar dos cosas —la muerte y los impuestos— que obligarán a que la misma acabe formando parte de un grupo.

Dos estrategias distintas

Debido a que las empresas crecen por dos estrategias distintas (desarrollo interno o adquisición externa), se desarrollan también dos estrategias distintas en lo que se refiere al «nombre». El ego corporativo dicta la estrategia.

Cuando una empresa crea un producto, normalmente lo bautiza con el nombre de la misma. Por ejemplo, las computadoras de General Electric.

Cuando la compañía acepta un producto por adquisición externa suele dejarlo con el nombre que tenía. RCA mantuvo el nombre de Hertz; e ITT, el de Avis. Pero no siempre ocurre así.

Cuando Sperry-Rand desarrolló internamente una línea de computadoras, al producto lo bautizó como Univac. Cuando Xerox entró en el sector de las computadoras por adquisición externa, cambió el nombre de Scientific Data Systems a Xerox Data Systems.

Dejando de lado el ego corporativo, ¿cuándo una empresa debería emplear el nombre de la casa y cuándo escoger uno nuevo? (No es posible desentenderse del ego corporativo. Dígale a General Electric que no coloque su nombre en un nuevo producto, y verá la enormidad del problema del ego corporativo.)

La razón de que el principio de la selección de los nombres sea algo tan escuadrado se debe al síndrome de Charles Lindberg.

Si uno es el primero en penetrar en la mente, cualquier nombre funcionará. Si no se llega en primer lugar, el hecho de no seleccionar el nombre más idóneo equivale a coquetear con el desastre.

Divide y vencerás

Para ilustrar las ventajas de utilizar distintos nombres en lugar de los que ya tenía el producto, compárense las estrategias de Procter & Gamble, con las de Colgate-Palmolive.

En la línea de ésta se encontrará muchas veces el nombre de la empresa. Para citar unos cuantos: crema dental Colgate, cepillos de dientes Colgate; además, líquido lavaplatos Palmolive y jabón Palmolive; pero no se encontrará el nombre de la primera en ningún producto de dicha empresa.

Procter & Gamble da a cada producto un posicionamiento que le permite ocupar un hueco único en la mente; por ejemplo, «Tide» vuelve «blanca» la ropa. «Cheer» la hace «más blanca que lo blanco», y «Bold» la vuelve «brillante».

Con menos marcas, Procter & Gamble vende el doble y logra cinco veces más utilidades que Colgate-Palmolive.

Si bien actualmente está de moda burlarse en Madison Avenue de la publicidad de Procter & Gamble, es interesante señalar que cada año tiene más utilidades que las más de 6.000 agencias de publicidad de Estados Unidos juntas.

Todo nuevo producto necesita un nombre nuevo

Cuando aparece un producto realmente nuevo, casi siempre es un error brindarle un nombre conocido.

La razón es obvia. Un nombre bien conocido es bien conocido porque se asocia con algo concreto. Ocupa un lugar en la mente del público. Un nombre realmente bien conocido se encuentra en el escalafón superior de una escala bien definida.

El nuevo producto, si quiere tener éxito, requerirá una nueva escala. A nueva escala, nuevo nombre. Así de sencillo.

Sin embargo, las presiones por dejarse llevar por el nombre bien conocido son enormes. «Un nombre bien conocido tiene una aceptación innata. Los clientes y posibles clientes conocen nuestra compañía y es más probable que acepten nuestro nuevo producto, si lleva nuestro nombre.» Es una lógica abrumadora. Sin embargo, la historia destruye tal ilusión.

Xerox gastó casi mil millones de dólares en una compañía de computadoras rentable, que tenía un nombre perfectamente aceptable: Scientific Data Systems. ¿Qué hizo Xerox? Cambió el nombre de la compañía de Scientific Data Systems a Xerox Data Systems.

¿Por qué? A todas luces, porque Xerox tenía un nombre mejor y más conocido. Y no sólo era mejor conocido, sino que además Xerox tenía una mística de mercado. Una Cenicienta entre las empresas; Xerox no podía cometer ningún error.

El principio del sube y baja

Cuando se miran las cosas con la mente del cliente en perspectiva, se puede advertir dónde estuvo el error.

Es el principio del sube y baja. Un nombre no puede servir para dos productos claramente distintos. Cuando uno sube, el otro baja.

Xerox significa copiadoras, no computadoras. Si usted pide a la secretaria que le saque una copia Xerox, quedaría desconcertado si le viniera con una página de papel continuo.

Incluso Xerox sabía esto. «Esta Xerox no saca copias», decía el encabezado de uno de sus anuncios de computadoras.

Pero uno sabía que cualquier Xerox que no sacara copias iba derecha al desastre. Cuando Xerox cerró su división de computadoras, también perdió 84,4 millones de dólares.

¿Qué es Heinz? Solía significar pepinos. Heinz ocupaba una posición en la industria de los pepinos y tenía la mayor tajada en ese ramo.

Luego la empresa hizo que Heinz significara salsa de tomate. Y con mucho éxito también. Heinz es ahora la marca número 1 en salsas de tomate.

Pero, ¿qué ocurrió en el otro lado del sube y baja? Heinz perdió su liderazgo en pepinos a favor de Vlasic.

Para que la Xerox hubiera tenido éxito, debería haber hecho que Xerox significara computadoras. ¿Habría tenido sentido tal cosa en el caso de una empresa que ya tenía una posición en las copiadoras? ¿En una empresa que obtiene la mayor parte de su volumen de ventas de las copiadoras?

Xerox es más que un nombre; es una posición. Al igual que Kleenex, Hertz y Cadillac, Xerox representa una posición de un enorme valor a largo plazo.

Es malo que a uno lo desbanquen; es trágico que sea uno mismo quien se desbanque.

El anonimato como recurso

Uno de los motivos de que las compañías busquen viajar gratis es que subestiman el valor del anonimato.

En política, en marketing, en la vida, el anonimato es un recurso que fácilmente se pierde por la publicidad excesiva.

«Es imposible vencer a alguien con un don nadie», decía el viejo proverbio político. Pero hoy en día se puede. El rápido ascenso de un «don Nadie» como Gary Hart en medio de una multitud que era alguien, prueba que la política es un juego distinto. Las viejas máximas ya no funcionan.

Richard Nixon era el nombre más conocido en política. Pero cualquier «don nadie» podía vencerlo.

La publicidad es como la comida. Nada mata el apetito tan bien como una opípara comida. Y nada mata el potencial de publicidad de un producto o de una persona como un artículo de fondo en una revista de alcance nacional.

Los medios de comunicación constantemente buscan caras jóvenes, nuevas y diferentes.

Al tratar con los medios de comunicación, hay que conservar el anonimato hasta

que se está listo para perderlo. Y cuando hay que perderlo, se debe hacer a lo grande, sin perder de vista que el objetivo no es la publicidad o la comunicación como una meta, sino como el medio para ocupar una posición en la mente del público.

Una compañía desconocida, con un producto desconocido, tiene mucho más que ganar de la publicidad que una buena compañía con un producto ya establecido.

«En el futuro, todo el mundo será famoso durante quince minutos», dijo una vez Andy Warhol.

Cuando le lleguen a usted sus 15 minutos, aproveche al máximo cada uno de los segundos.

12

La trampa de la expansión de línea

Cuando se escriba la historia del marketing de la década pasada, el aspecto más importante será la expansión de línea. O sea, tomar el nombre de un producto ya consagrado y usarlo en otro nuevo. (La trampa de viajar gratis llevada a su extremo.)

Jabón Dial; desodorante Dial.

Caramelo Salvavidas; chicle Salvavidas.

Pañuelos Kleenex; toallas Kleenex.

La expansión de línea ha abarcado toda la comunidad de la publicidad y del marketing por razones bien fundadas.

La lógica está del lado de la expansión de línea. Lo mismo que los principios de la economía. El comercio como tal. La realidad de los clientes. Los menores costos de publicidad. Los mayores ingresos. La imagen corporativa.

Pensamiento de adentro hacia afuera

Como decíamos, la lógica está del lado de la expansión de línea. Ciertamente, pero por desgracia, no es así.

La expansión de línea es el resultado neto de una manera de pensar clara, sesuda y de adentro hacia afuera que más o menos razona así:

«Nosotros somos los fabricantes del jabón Dial, un gran producto que disfruta de una grandísima proporción del mercado de los jabones de tocador. En cuanto nuestros clientes conozcan el desodorante Dial, sabrán que procede de los fabricantes del gran jabón Dial.»

«Además —y aquí viene el remate— Dial es un jabón desodorante. Nuestros clientes supondrán que el desodorante axilar que producimos es de alta calidad.» Es decir, los clientes del jabón Dial comprarán el desodorante Dial.

Adviértase, sin embargo, cómo cambia esta estructura cuando la expansión de línea se refiere a la misma categoría.

La firma Bayer desarrolló la fórmula de la aspirina y vendió la marca principal de analgésicos durante muchos años. Pero no pudo dejar de observar el progreso que estaba realizando el Tylenol, con su enfoque «anti-aspirina».

Entonces, Bayer presentó un producto de acetaminofén, denominado «analgé-

sico sin aspirinas, de Bayer». Era de suponer que quienes habían comprado Tylenol y otros productos de acetaminofén volverían a la aspirina Bayer, que era la marca principal en medicamentos contra los dolores de cabeza. Pero ninguna de las dos estrategias funcionó.

Dial tiene una gran tajada en el mercado de los jabones y una muy pequeña en el mercado de los desodorantes.

La no-aspirina de la Bayer nunca tuvo más que una porción diminuta en el mercado del acetaminofén.

Pensamiento de afuera hacia adentro

Veamos la expansión de línea desde el punto de vista del cliente en perspectiva y marchemos hacia atrás.

Tanto Dial como Bayer mantienen fuertes posiciones en la mente del público. Pero ¿qué significa tener una posición en la mente? Simplemente esto: el nombre se convierte en un sustituto o sucedáneo del nombre genérico.

«¿Dónde están las Bayer?»

«Deme un Dial.»

Cuanto más fuerte es la posición, más a menudo ocurre la sustitución. Hay marcas tan fuertes que prácticamente son genéricas. Formica, Jello, Kleenex, Fiberglas, Band-Aid, Sanka. Las marcas «genéricas» están, por así decir, próximas al borde del precipicio, por lo que deben ser manejadas con cuidado, o el Tío Sam dictaminará que son nombres genéricos y perderán sus derechos como marca.

Desde el punto de vista de la comunicación, la marca genérica es muy eficiente. Una palabra sirve para dos cosas. Cuando se tiene una marca «genérica», puede uno desentenderse de la marca y anunciar la categoría.

«¿No lo deja dormir el café? Tome Sanka.»

«Sirva a su familia un Jello bajo en calorías, en lugar de un pastel o una empanada.»

Desde el punto de vista del cliente, la expansión de línea opera en contra de la posición de la marca «genérica». Vuelve borroso el agudo enfoque que tiene la marca en la mente. El cliente ya no puede decir sólo «Bayer» si desea una aspirina, o un «Dial», si lo que quiere es un jabón.

En cierto sentido, la expansión de línea educa al cliente enseñándole que Bayer no es más que el nombre de una marca. Destruye la ilusión de que la misma es una forma superior de ácido acetilsalicílico, o que Dial es jabón desodorante y no sólo el nombre de una marca de jabones desodorantes.

JCPenney contra DieHard

Lo que se introduce en la mente no es en realidad el producto, sino el «nombre» del producto que el cliente en perspectiva usará como gancho donde colgar las cualidades del mismo.

Si el nombre de la batería es DieHard y Sears le dice que le durará 48 meses, ya dispone usted de un gancho (*DieHard*, incansable) en el cual colgar la idea de la larga duración.

Pero si el nombre del acumulador es JCPenney y el vendedor le dice que nunca necesita agua, el gancho es muy débil (JCPenney) para colgar esa característica.

En sentido físico, el nombre es también como la punta de un cuchillo. Abre la mente para permitir que el mensaje penetre. Si el producto lleva un nombre apropiado, llenará el hueco mental y se quedará allí.

Así, ¿por qué JCPenney llama a sus baterías JCPenney? Seguramente que podría haber encontrado otras palabras que comunicaran algo, como «DieHard».

Es fácil ver el porqué, si se aplica el pensamiento de adentro hacia afuera. «Somos la compañía JCPenney. Todos nuestros compradores, incluso los que compran baterías, nos respetan. Así que colocaremos el nombre en el producto para que todo el mundo se entere de inmediato quién lo fabricó y que se trata de un artículo excepcionalmente bueno.»

Y luego, el colofón: «Si la batería lleva el nombre de JCPenney, el cliente sabrá dónde adquirirla.»

—¡Magnífica idea, J. C.!

Y es así como se toma otra decisión a base de la lógica de adentro hacia afuera.

Pero cuando las reglas del juego se cambian, el nombre carece de sentido porque la mente del cliente en perspectiva está organizada de un modo distinto. El cliente piensa en términos de productos. No ha de sorprender que en lo referente a preferencia de marcas (la escala de las baterías en la mente del público), DieHard se encuentra en el peldaño superior y JCPenney en el inferior.

¿Acaso no vende JCPenney muchísimas baterías? Desde luego que sí, pero como todo el mundo sabe, hay bastantes productos con un nombre equivocado, que venden **a pesar de**, en lugar de **a causa de**.

¿No tiene el cliente, por otro lado, dificultad en recordar que la batería DieHard sólo se puede comprar en Sears? Sí, es un problema para el propio Sears y no todos los que desean comprar la DieHard podrán relacionarlos. Pero es mejor establecer una posición, antes que nada, en la mente del público, y luego preocuparse por cómo establecer la distribución.

En el posicionamiento, la distancia más corta entre dos puntos no necesariamente es la mejor estrategia. El nombre obvio no siempre es el mejor.

El pensamiento de adentro hacia afuera es el principal obstáculo para el éxito. El de afuera hacia adentro, la mejor ayuda.

Dos maneras de considerar el nombre

Consumidor y fabricante ven las cosas de manera distinta.

¿Creerá usted que para el personal de la fábrica de Coca-Cola, de Atlanta, Coca-Cola no es un refresco? Para ellos, Coca-Cola es una compañía, una marca, una institución y un lugar que cuenta con excelentes puestos de trabajo. Pero para

el consumidor, Coca-Cola es una bebida dulce, oscura y gaseosa. Lo que hay dentro del cristal es Coca-Cola, y no una bebida fabricada por una compañía denominada Coca-Cola.

Las tabletas que hay en un frasco de aspirinas son Bayer. No la aspirina fabricada por una compañía llamada Bayer. (El nombre de la compañía, desde luego, es Sterling Drug, no Bayer. Así que la «Bayer sin aspirina» podría haberse llamado, según la lógica, «Sterling sin aspirina».)

El gran vigor de un nombre de marca genérica consiste en la estrecha identificación con el propio producto. En la mente de los consumidores, Bayer fabrica aspirinas, y cualquier otra marca del mismo producto se transforma en una imitación.

Aquel famoso lema de Coca-Cola, «lo auténtico», capitaliza la tendencia del público a colocar sobre un pedestal el primer producto que penetra en la mente, y tratará a los que son segundones como algo inferior al original.

Si no hay Coca-Cola, Kleenex o Bayer, o si las demás marcas son lo bastante baratas, entonces quizá el cliente comprará otra cosa. Pero, de todas formas, la aspirina Bayer tendrá una fuerte posición en la mente.

Pero adviértase lo que sucede cuando el mismo cliente tiene que comprar un producto llamado «Bayer sin aspirina». Si Bayer es aspirina, ¿cómo Bayer puede ser algo que no tenga aspirina?

Bayer, aspirina de acción prologanda; Bayer, tabletas contra el resfriado con congestionamiento nasal; Bayer, analgésico sin aspirina. Cada expansión de la línea Bayer destruye el posicionamiento de la marca Bayer como aspirina.

Como cabía esperar, la tajada total de dicha firma en el mercado de analgésicos va perdiendo volumen.

¿Qué es Protein 21?

Quizá el ejemplo clásico de la trampa de la expansión de línea es lo que le ocurrió al champú Protein 21.

En 1970, la compañía Mennen presentó una combinación de champú y acondicionador de cabello, denominada Protein 21; rápidamente conquistó el 13 por 100 del mercado de los champús.

Luego, Mennen cayó en la trampa de la expansión de línea. En rápida sucesión, la compañía introdujo el atomizador para el cabello Protein 21, tamaño normal y extra, perfumado y sin perfumar. También el acondicionador de cabello Protein 21 (en dos fórmulas) y el concentrado Protein 21. Y para garantizar que nadie se acuerde de lo que debe ponerse en el cabello, Mennen vende un producto llamado Protein 29, para caballeros.

No ha de extrañar que la participación de Protein 21 en el mercado del champú haya disminuido de un 13 a un 2 por 100. Y esa reducción seguramente va a continuar. Pero por increíble que pueda parecer, las expansiones de línea siguen dominando una amplia porción del sector de los productos de consumo masivo.

¿Qué es un Scott?

Veamos la posición de Scott en los productos de papel. Scott tiene la parte del león en el mercado de miles de millones de dólares de toallas, servilletas, papel higiénico y otros productos de papel. Pero Scott era débil donde los fabricantes pensaban que estaba fuerte.

ScotTowels, ScotTissue, Scotties, Scotkins e incluso pañales BabyScott. Todos esos nombres fueron minando los cimientos de Scott. Cuantos más productos llevaban el nombre de Scott, menos significaba el nombre para el consumidor promedio.

Por ejemplo, el ScotTissue. ScotTissue era la marca número uno en el mercado de pañuelos de papel. Luego le seguía Mr. Whipple y sus pañuelos en caja, de Procter & Gamble. Ahora ScotTissue sigue a Charmin, y no es difícil que el resto de la línea Scott retroceda con la misma facilidad.

En el caso de Scott, su gran participación en el mercado no significaba que tuviera una posición. Es más importante tener una gran participación en la mente. El ama de casa podía escribir en su lista de compras «Charmin, Kleenex, Bounty y Pampers» y todos sabíamos exactamente a qué productos se refería. La palabra «Scott» en la lista de compras no significa nada.

Los propios nombre de la marca tampoco ayudan mucho. ¿Qué marca de pañuelos, por ejemplo, es para la nariz? ¿Scotties o Scott Tissues?

Desde el punto de vista de la conquista de posiciones, el nombre de Scott se encuentra en el limbo. No se halla acomodado firmemente en ninguna escala de productos.

Scott ha empezado a percatarse de este error. Las toallas de papel Viva, que son una marca de Scott, están ganando mucho, y lo mismo ocurre con Cottonelle, para baño.

¿Qué es un Salvavidas?

El chicle Salvavidas es otro ejemplo de expansión de línea que no va a ningún lado.

Y de nuevo, la lógica está del lado de la expansión de la línea. En un artículo de *The New York Times*, el vicepresidente ejecutivo de Salvavidas explicaba la táctica:

«Estoy convencido de que una manera de mejorar la situación es transferir un nombre vigoroso, que ya existe, a un nuevo producto que implique atributos similares.»

Y luego pasó a explicar las cualidades de los caramelos Salvavidas: «Al hablar con los consumidores, se infiere que la marca Salvavidas significa más que un caramelo con un agujero en el centro. Significa también un sabor exquisito, un valor excelente y una calidad en la que se puede confiar.»

No es así exactamente. ¿Cuánta gente habría dicho «Salvavidas», si alguien le hubiera preguntado: «Qué marca tiene un sabor exquisito, un valor excelente y una calidad en la que se puede confiar»? Nadie.

Pero si alguien le hubiera preguntado: «¿Cómo se llama el caramelo que tiene un agujero en el centro?»

La mayoría habría respondido: «Salvavidas».

¿Qué ocurrió, pues, con la expansión de línea? El chicle Salvavidas nunca obtuvo más de algunos puntos porcentuales en el mercado. Es una de esas marcas que no se verán más, porque fue matada tranquilamente en 1978.

Como solían decir los anuncios de televisión, «es un gran producto, pero ¿dónde está el agujero?».

El agujero, desde luego, no se encuentra en el producto, sino en la estrategia de marketing.

Irónicamente, Life Savers, Inc., tiene un gran éxito en el campo del chicle. Es el chicle para hacer globos. Pero no el chicle de globos Salvavidas.

Es Bubble Yum. La primera marca en chicle de globos suave. (La ventaja de ser el primero, más la ventaja de no usar un nombre que sea expansión de línea.)

Bubble Yum es un éxito clamoroso. Sus ventas ya superan las del caramelo Salvavidas. Y Bubble Yum no es sólo la marca de chicle de globos de mayor venta, sino que probablemente se convertirá en la marca de chicle de mayor venta.

¿Qué es una Eveready?

Muchas compañías se ven en apuros cuando alguna tecnología nueva viene a zarrandear sus barcos.

Eveready, un producto de Union Carbide, dominó el mercado de las baterías cuando su principal aplicación eran las linternas. Luego llegó el transistor y con él una gama amplia de nuevos productos, como grabadoras y radios más potentes. Y, desde luego, las baterías alcalinas, de más larga duración.

P. R. Mallory vio una oportunidad y fabricó la batería alcalina Duracell, con una presentación en colores negro y dorado.

Al personal directivo de la Union Carbide no le gustó la idea de un nuevo nombre: «Tenemos el nombre más sonado en el sector de las baterías», dijeron.

No es cierto. La Duracell vende más que la Eveready alcalina. Para contrarrestar esta táctica airosa, los de Eveready, al parecer, pensaron que debían copiar el color negro y dorado de Duracell y resaltar más las palabras «pila alcalina» que la marca Eveready.

La batería Duracell dice sencillamente Duracell, en letras mayúsculas. No requiere decir pila alcalina, porque Duracell significa pila alcalina.

Esta, en efecto, es la esencia del posicionamiento: que el nombre se convierta en algo genérico; entonces el cliente usa la marca para designar lo genérico. Sin embargo, la expansión de línea parece algo intuitivamente tan correcto que la única manera de resistir a la tentación es estudiando los clásicos errores de la expansión de línea en la historia del marketing. Y los ejemplos no son difíciles de encontrar. Es una epopeya de oportunidades perdidas.

El chasco del 100 mm

¿Cuál es el nombre del primer cigarrillo extralargo de 100 mm?

¿Benson & Hedges? Así es. Es la marca de más venta entre los cigarrillos de 100 mm.

«Las desventajas de Benson & Hedges.» Este lema lanzó la marca y metió el nombre en la mente de los fumadores.

Benson & Hedges fue conocido como el primer y original inventor del concepto de los 100 mm.

Pero desde luego, no lo era. El primer cigarrillo de 100 mm fue Pall Mall Gold. Sin embargo, esta marca cayó en la trampa de la expansión de línea.

Benson & Hedges aprovechó la ocasión y ocupó la posición del cigarrillo extralargo.

Podría pensarse que la oportunidad perdida desalentó a Pall Mall Gold.

Pero no fue así. Como hemos dicho, la lógica a favor de la expansión de la línea es abrumadora.

Ahora tenemos Pall Mall Menthol, Pall Mall Extra Mild y Pall Mall Light 100. Tal confusión ha hecho perder venta a la marca básica Pall Mall.

Por ejemplo, Pall Mall Menthol. De nuevo, la lógica le resulta contundente al fabricante. «Los cigarrillos Menthol, como Kool y Salem, cada vez obtienen más participación en el mercado... Si tuviéramos una marca de mentolados, podríamos entrar en ese pujante mercado.»

Y fue así como presentaron el Pall Mall Menthol, que nunca logró más del 7 por 100 del volumen de Kool.

En 1964, Pall Mall era la marca número 1 en cigarrillos en Estados Unidos.

En 1965, expandió su línea por primera vez. Así también ese año cayó al segundo lugar en ventas. A partir de esa época, la participación de Pall Mall en el mercado de cigarrillos norteamericano ha ido disminuyendo año a año. De un 14,4 por 100 en 1964 a menos del 3,8 por 100.

La lógica de la expansión de línea en cigarrillos debería funcionar en los dos sentidos. Como las marcas clásicas representan una gran porción del mercado, ¿lanzaría usted un Kool no mentolado?

Por supuesto que no. Kool fue el cigarrillo mentolado original. Kool significa mentolados, de la misma manera como Bayer significa aspirina.

Hoy, una tienda de tabacos bien surtida tendrá más de 100 marcas diferentes (incluidas las expansiones de línea). La industria produce cerca de 175 marcas. Es algo que enturbia la mente.

Desde luego que las dos marcas señeras, Marlboro y Winston, hace mucho que expandieron su línea a los cigarrillos ligeros, los de 100 mm y mentolados. Así, según la teoría, ¿cabe esperar que las marcas Marlboro y Winston sigan los pasos de Pall Mall? Quizá. Pero en el país de los ciegos, el tuerto es rey.

¿Qué marcas quedan para desafiar a los líderes? Casi todas las marcas principales de cigarrillos han tenido expansiones de línea hasta morir.

Confusión de los aceites de maíz

¿Cuál es el nombre de la primera margarina de aceite de maíz?

Fleischmann's es la marca líder de este producto de aceite de maíz y la que más vende.

Pero la primera margarina fue Mazola. Un clásico ejemplo de lógica desorientadora.

Mazola era el nombre de la marca de aceite de maíz líquido. ¿Qué nombre más lógico para una margarina de aceite de maíz que Mazola? Aceite de maíz Mazola. Margarina de aceite de maíz Mazola. Y lo demás es historia.

Hoy la marca número 1 es Fleischmann's.

Cosa rara, la margarina Fleischmann's, si se quiere ser técnico, lleva un nombre sacado de otra expansión de línea. ¿Se acuerdan de la levadura Fleischmann's? Por fortuna para Fleischmann's, poca gente se acuerda porque pocos son los que amasan el pan en casa actualmente.

Además, están la ginebra Fleischmann's, el vodka y el whisky Fleischmann's, también de la misma firma. Pero el factor de confusión se reduce por la distancia mental entre el licor y la margarina. (¿Quién creería que la comida para perros Cadillac está hecha por General Motors?)

El chasco con el café liofilizado

Otra oportunidad perdida fue la que tuvo lugar con el café liofilizado. Hoy Taster's Choice es la marca principal y la de mayor venta.

¿Cuál fue, no obstante, el nombre del primer café liofilizado? Maxim. Entonces, ¿por qué Maxim no ocupa el primer lugar? Es una historia de intriga y valor, que vale la pena contar con mayor detalle.

Con su marca Maxwell House, General Foods dominaba el mercado del café. Era la compañía con mayor participación y mayores beneficios. Luego inventó un nuevo proceso de deshidratación instantáneo a partir del congelado (liofilizado).

A primera vista parecía una manera de aumentar las ventas.

¿Lo fue? Esta acción de General Foods fue muy bien recibida por la competencia. Utilizando el nombre de Maxim, derivado de Maxwell House, la empresa se hizo vulnerable al instante. (Maxim, Maxwell, ¿entendió? Mucha gente, no.) Maxim es una palabra carente de significado, que no sugiere ningún beneficio.

El contraataque de Nestlé fue bautizado como Taster's Choice (Elección del catador). No sólo la elección estratégica del nombre fue magistral, sino que su publicidad fue perfecta.

«Sabe a café tostado y molido», decían los anuncios del Taster's Choice relacionando la marca del café liofilizado con la excelencia del café molido y tostado.

Taster's Choice es el gran ganador de este chasco del café liofilizado. A pesar de que General Foods inventó la categoría de «deshidratado en congelación» y fue la primera en llegar, Taster's Choice supera a Maxim en más del doble.

El asunto de los dedos volubles

Otra oportunidad perdida es la que se conoce en los círculos de los fabricantes de lociones para las manos como el «asunto de los dedos volubles». La historia comenzó con Jergens, marca número 1, con la participación más importante en el mercado.

En principio, la empresa presentó Jergens Extra Dry, que era un producto tipo crema, en la era de las lociones líquidas o semilíquidas. Jergens Extra Dry era en verdad una innovación que quedó diluida por la semejanza de nombres. Los clientes no advirtieron la diferencia.

Pero la competencia sí.

Chesebrough-Pond's presentó Intensive Care. Por primera vez, la nueva loción tipo crema tenía un nombre que colocaba el producto claramente en la mente de los consumidores.

Y el producto despegó.

Cuando Jergens se dio cuenta de lo que ocurría, contestó con una marca llamada Direct Aid.

Pero fue la vieja historia del demasiado pequeño y demasiado tarde, porque la victoria en el mercado se la llevó Intensive Care. Hoy Intensive Care es la marca número 1 y supera a Jergens, Jergens Extra Dry y Direct Aid, juntos.

¿Acaso la marca no se llama en realidad Vaseline Intensive Care, una línea expandida por el nombre?

Es cierto. Pero los clientes llaman al producto Intensive Care, no Vaseline. Vaseline es un producto pastoso de petróleo; Intensive Care es una loción para las manos.

Revertir la expansión de la línea

Mientras que la expansión de línea normalmente es un error, lo inverso puede funcionar.

Revertir la expansión de línea puede llamarse «ampliar la base». Uno de los mejores ejemplos es el champú para bebés de Johnson.

Al proponer la suavidad del producto en el mercado de los adultos, la compañía ha convertido al champú para bebés de Johnson en una de las marcas principales que usa el adulto.

Véanse las características de esta táctica de ampliación de la base. El mismo producto, la misma presentación, la misma etiqueta. Sólo se ha alterado la aplicación.

Si Johnson & Johnson hubiera expandido la línea del producto y presentado un champú Johnson para adultos, el producto no habría tenido un éxito tan resonante.

Otro ejemplo de ampliación de la base es Blue Nun (Monja Azul), vino blanco que se anuncia como igualmente apto para las carnes que para el pescado.

Pero, ¿no se trata de ejemplos de la «trampa del borreguismo»? No precisamente. El champú para bebés de Johnson es el primer y único champú para bebés que se presenta también como un producto para adultos. Y Blue Nun es el único vino blanco que se ofrece como bueno para la carne y para el pescado.

Si otras marcas intentaran el mismo enfoque, no tendrían tanto éxito como estas dos.

13

¿Cuándo puede funcionar la expansión de línea?

La expansión de línea es algo que está de moda. De esto no hay duda.

En la ciudad de Nueva York, los jugadores profesionales de beisbol, fútbol americano, basketbol y tenis, se conocen como Mets, Jets, Nets y Sets.

En las oficinas de apuestas hay tableros donde se anuncian los New York Bets (bet: apuesta).

Si la ciudad tuviera algún equipo de gimnasia, seguramente se llamaría New York Sweats (sweat: sudar).

¿Y por qué detenerse ahí?

Una pandilla callejera podría llamarse New York Ghettos (ghetto: barrio marginal).

Los planificadores de la ciudad se podrían llamar New York Debts (debt: deuda).

Por fortuna para la salud mental de la gente, las cosas al parecer se encauzan en otra dirección. El equipo de tenis vio dónde estaba la luz y cambió su nombre de New York Sets a New Apples.

Ventajas a corto plazo

Una de las razones de la incesante popularidad de la expansión de línea es que a corto plazo tiene algunas ventajas.

Supongamos que hubiera un equipo de natación de Nueva York. «Ahí llegan los Wets», podría ser un encabezado típico que anunciara el evento. Con una sola palabra, *wets* (mojados), se sabe que: 1) es un equipo deportivo profesional, 2) situado en el área metropolitana de Nueva York, y 3) relacionado con algún tipo de deporte acuático.

Pero esto sólo a corto plazo. A medida que el anuncio original se desvanece en la mente, entra la confusión.

¿Hay algún equipo de natación llamado Wets? ¿O los estoy confundiendo con el equipo de baloncesto llamado Nets? ¿O estaba pensando en el equipo de tenis llamado Sets? Pero los Nets cambiaron su nombre por el de Apples. ¿O fueron los Sets?

Debido a que el nombre que es expansión de línea se relaciona con el nombre original, desencadena de inmediato un «relámpago» de comprensión: «Ah, sí, Coca-Cola dietética.»

También genera un incremento «relámpago» de ventas. Cuando Alka-Seltzer anuncia un nuevo producto con el nombre de Alka-Seltzer Plus, todo el mundo lo va a incluir en su stock. Esto no quiere decir que los consumidores lo vayan a comprar, aunque sí lo harán las tiendas y farmacias.

Las primeras cifras de ventas parecen buenas. (Para obtener un millón de dólares en ventas, sólo se tienen que vender cinco dólares en cada supermercado.)

El negocio parece bueno durante los seis primeros meses, mientras se llenan los canales de distribución. Pero en cuanto no llegan las órdenes de reposición, las cosas se vuelven negras.

Desventajas a largo plazo

Después del reconocimiento inicial de la expansión de línea por la marca, el cliente nunca está seguro de si existe el producto.

Schlitz Light, Pall Mall Extra Mild, Jergens Extra Dry. Nombre como esos penetran en la mente (y salen de ella) sin el menor esfuerzo. Casi no exigen trabajo mental de parte del público. Pero lo que llega sin esfuerzo, también se va sin esfuerzo. Los nombres que resultan de una expansión de línea se olvidan porque no ocupan ninguna posición independiente en la mente. Son satélites del nombre original. Su única contribución es volver borrosa la posición que ocupa el nombre original. A menudo, con resultados catastróficos.

En los años 30, la compañía Ralston Purina tenía anuncios por radio que decían: «Ralston 1, 2, 3.» «1» era Schredded Ralston; «2» era Regular Ralston y «3», Instant Ralston. Uno, dos y tres han desaparecido. Y el legendario David Ogilvy se ganó un 10 con su Rinso White/Rinso Blue.

Sara Lee trató de entrar en el campo de los alimentos congelados con productos como Sara Lee Chicken & Noodles au Gratin. Sara Lee ocupa una posición en postres. No hay nadie a quien no le guste Sara Lee, pero hay mucha gente que no quiere saber nada del Chicken & Noodles au Gratin. Y no lo compraron. Sobre todo porque llevaba el nombre de Sara Lee.

Así que la cocina de Sara Lee tuvo que dejar de preparar alimentos congelados, luego de haber perdido unos ocho millones de dólares en el proyecto.

Casi todo el mundo ha intentado la expansión de línea. La *Saturday Review Magazine* trató de salir en cuatro diferentes versiones: *The Arts*, *Science*, *Education* y *The Society*, con una pérdida de 17 millones.

Y actualmente Levi Strauss y Brown Shoe están lanzando un producto (¿quién lo iba a creer?), «Levi's para los pies». Levi es muy conocido como el amo en la línea de *jeans*, pero esta vez metió la pata.

Y están las flores Avis, los relojes Zenith, el tabaco Old Grand-Dad, los pantis

Bic, los pañales Kleenex. Y también hay un vino Pierre Cardin, tanto en tinto como en blanco, desde luego. Y Chanel, para caballeros.

El número «2» pareció ponerse de moda en expansiones de línea. Tenemos Alka-2, Dial-2, Sominex-2, así como *Tiburón-2*. (Casi nunca la segunda parte de una película ha producido tanto como la primera.)

Incluso agencias de publicidad de categoría han saltado a los dos. Ahora tenemos Ogilvy & Mather 2, Doyle Dane Bernbach 2, N. W. Ayer 2 y Grey 2, para citar unas cuantas con dicho número. Pero el anuncio más sorprendente ha sido de Procter & Gamble. Después de resistir durante décadas a la tentación de la expansión de su línea, Procter & Gamble gastó 50 millones de dólares para introducir el detergente Liquid Tide. «Esperamos que Liquid Tide sea pronto el detergente número 1 en el mercado», decía una funcionaria de P&G. Pero será difícil que Liquid Tide pueda desplazar al líder actual, Wisk. Más bien lo que el producto nuevo hará es introducirse en el mercado de Tide en polvo.

La prueba de la lista de compras

La prueba clásica de la expansión de la línea es la lista de compras para la casa.

Basta con escribir en un papel las marcas de lo que se desea adquirir y enviar a la esposa al supermercado: Kleenex, Bayer y Dial.

Es algo bastante fácil. La mayoría de las esposas regresarán con pañuelos Kleenex, aspirina Bayer y jabón Dial.

Expansiones de línea como toallas Kleenex, Bayer sin aspirinas y desodorante Dial, no han destruido las posiciones originales de las marcas. Todavía. Pero hay que darles tiempo para que se ahorquen.

¿Qué quiere decir esta lista? Heinz, Scott y Kraft.

¿Qué traería su esposa? ¿Pepinos Heinz o salsa de tomate? (¿o quizá comida para bebés?) ¿Pañuelos o toallas Scott? ¿Queso, mayonesa o salsa para ensaladas Kraft?

La confusión que causa un nombre que sirve para más de un producto va minando lenta pero firmemente el vigor de marcas como Scott y Kraft.

Al igual que una estrella que se ha dilatado demasiado, la marca acaba convirtiéndose en cascarón vacío. Un enorme elefante blanco del marketing. Lo que hace tan dañina a la expansión de línea es que tarda muchos años en pasar la factura. Muchos años de una existencia que va debilitándose lentamente.

Veamos a Kraft. Es un nombre famoso, que sufre de una expansión de línea en estado terminal.

¿Qué es Kraft? Lo es todo y, sin embargo, nada. No hay categoría en la que la marca Kraft sea el número 1. En mayonesa, Kraft sigue a Hellmann's. En salsas para ensaladas, Kraft va después de Wishbone.

Donde Kraft tiene categoría líder no se llama Kraft.

En queso crema es Philadelphia, no Kraft.

En helados es Sealtest, no Kraft.

En margarina es Parkay, no Kraft.

¿Dónde se encuentra la fuerza del nombre de Kraft? Es demasiado difuso. Kraft lo significa todo y nada. La expansión de línea es una debilidad, no una fuerza.

¿Qué decir del queso? Sin duda, Kraft es un nombre fuerte en quesos. Sí lo es.

«Estados Unidos —dicen los anuncios— deletrea queso como K-R-A-F-T.» Magnífico deletreo pero terrible estrategia.

El marketing es como las carreras de caballos. El caballo que gana no necesariamente es un buen caballo; depende de la capacidad de los demás caballos que participan. En las *claiming races**, el ganador es el menos malo. En las carreras de apuestas, el que triunfa es el mejor de los mejores.

Kraft ha tenido éxito en quesos. Ahora cite usted las demás marcas que conoce. Kraft es el menos malo.

Donde no hay marcas o las marcas son débiles, uno puede expandir la línea. Pero tan pronto como llega una competencia fuerte, comienzan los problemas.

La prueba del cantinero

Además de la prueba de la lista de compras, existe la prueba del cantinero. ¿Qué le dan a usted cuando pide una copa de licor por el nombre?

«J&B en las rocas» significa escocés. «Un Beefeater martini» equivale a ginebra. Y «una botella de Dom Perignon» será champaña.

¿Qué decir de «Cutty sobre las rocas»? Seguro que le darán un escocés; pero, ¿será Cutty Sark o el más caro, Cutty 12, de doce años de edad? Cutty 12 es el ejemplo típico de una manera de pensar errónea: combinación de un nombre famoso (Cutty) con un adjetivo descriptivo (12). Muy lógico desde el punto de vista de la destilería, ¿pero qué decir desde el punto de vista del bebedor?

Cuando se pide «Chivas sobre las rocas», todo el mundo entiende que se desea lo mejor: Chivas Regal.

Para que sirvan Cutty 12, no basta con que se concrete a decir Cutty. Cuando usted añade el «12», no quedará claro si lo ha escuchado el cantinero o si, algo igualmente importante, la gente que está junto a usted ha oído el 12. Tampoco la promoción del Cutty 12 ayuda a la marca original Cutty Sark. Es un recordatorio constante para el bebedor de Cutty Sark de que está bebiendo un producto de inferior calidad.

Cutty 12 llegó al baile después de Chivas Regal, así que no cabía esperar mucho. Pero en Estados Unidos había una marca de escocés, de doce años, bien conocida, y muy anterior a Chivas.

Johnnie Walker, etiqueta negra.

Actualmente, desde luego, Chivas Regal vende más que Johnnie Walker etiqueta negra, con un margen considerable.

* *N. del R. T.*: Carreras en que las apuestas de los caballos participantes se venden al precio que fija otro de los dueños de caballos inscritos.

—Quiero un Johnnie Walker con soda.

—¿Etiqueta negra o roja, señor?

—Ah, sí... Mejor déme un Chivas.

Cutty 12 y Johnnie Walker, etiqueta negra, son ejemplos de expansión de línea hacia productos de mayor categoría. Normalmente obtienen ventas anémicas en el extremo de los altos precios. (¿Quién quiere pagar precios caros por un nombre barato?)

¿Qué es un Packard?

El problema con los productos de menos calidad es a la inversa. Los productos de menor categoría son a menudo un éxito instantáneo. La resaca llega luego.

Antes de las Segunda Guerra Mundial, el Packard era el príncipe de los automóviles americanos. Superior incluso al Cadillac. Era un símbolo de postín estimado en todo el mundo.

Los jefes de Estado compraban Packards blindados. Para Franklin Roosevelt se fabricó uno. Al igual que Rolls Royce, Packard orgullosamente se opuso a la política del cambio anual de modelo que tenían los demás fabricantes. Se posicionó por encima de la carrocería.

Luego, a mediados de los años 30, Packard introdujo un modelo de menos categoría, el relativamente barato Packard Clipper.

El Packard Clipper fue el coche de mayor éxito de la empresa. Las ventas fueron magníficas, pero mataron a la compañía (o más bien liquidaron la posición prestigiosa del Packard, lo que a su vez mató a la compañía).

Packard fue dando tumbos hasta 1954, cuando la Studebaker la absorbió. Llegó al final del camino cuatro años después.

¿Qué es un Cadillac?

¿Qué sabe usted del Cadillac? ¿Qué longitud tiene? ¿En qué colores se fabrica? ¿Qué potencia tiene el motor? ¿Qué opciones hay?

General Motors ha conseguido no comunicar casi nada al cliente promedio sobre el Cadillac, salvo su posición de automóvil de lujo, de categoría. Pero incluso General Motors olvida a veces que para cada producto hay dos puntos de vista. Se cometen muchos errores de expansión de línea, porque el vendedor no aprecia este hecho.

¿Qué es un Cadillac?

Quizá le sorprenda, pero desde el punto de vista de General Motors, el Cadillac no es un automóvil, sino una división. En realidad, se trata de una de las divisiones más rentables de General Motors. Pero desde el punto de vista del comprador, el Cadillac es un gran vehículo de lujo. Usted mismo puede apreciar el problema.

Desde la subida del precio de la gasolina, la firma Cadillac parece estar preo-

cupada. Para mantener su rentabilidad General Motors sacó un Cadillac pequeño, el Cimarrón, pero a largo plazo, un mini-Cadillac choca con la posición de gran coche que el cadillac ocupa en la mente. Así que el cliente mira el Cimarrón y se pregunta: «¿Es o no un Cadillac?»

A largo plazo, el Cimarrón terminará por introducirse como una respuesta eficazísima al reto de autos pequeños de lujo, como el Mercedes y el BMW.

Para establecer una marca de lujo pequeña, General Motors necesita un nombre diferente y una organización de distribución independiente.

¿Qué es un Chevrolet?

En el caso de los automóviles, lo mismo que de otros productos, uno se puede hacer la pregunta de siempre, para saber si se tiene un problema de posicionamiento.

¿Qué es?

Por ejemplo, ¿qué es un Chevrolet? Es un coche que ha caído en la trampa de los segundones. Al intentar atraer a todo el mundo, el producto acaba por no llamar la atención de nadie.

¿Qué es un Chevrolet? Le voy a decir lo que es un Chevrolet: es un coche grande, pequeño, barato y caro.

Perfecto. Entonces, ¿cómo es que sigue siendo el número 1? ¿Cómo es que no ha perdido su liderazgo frente a Ford?

A lo que respondemos: «¿Qué es un Ford?» El mismo problema. El Ford es también un coche grande, pequeño, barato y caro.

El Ford tiene, además, otro problema. No sólo es un automóvil, sino que además es una compañía y una persona.

Un Ford puede ser muy bueno, pero es problemático vender Fords Mercurys o Fords Lincolns. (Razón por la cual la compañía Ford siempre ha tenido problemas al vender coches de precio elevado.)

¿Qué es un Volkswagen?

La tragedia de la expansión de línea llega normalmente a su final en tres actos.

El acto primero es un gran éxito, un gran avance. Resultado de encontrar un hueco muy abierto y saber explotarlo brillantemente.

Volkswagen inventó la posición del coche pequeño y se movió rápidamente para sacarle provecho.

«Piense en pequeño» es quizá el anuncio más famoso realizado jamás, y declara la posición de manera inequívoca.

Con gran rapidez, el Volkswagen Escarabajo adquirió una posición excepcionalmente vigorosa en el mercado del automóvil. Al igual que la mayor parte de los éxitos, la palabra Volkswagen vino a significar algo más que el nombre de un producto.

«Tengo un Volkswagen» significa algo más que una marca. «Tengo un Volkswagen» dice algo acerca del estilo de vida del propietario. Se trata de una persona práctica, que no se anda con rodeos y que está segura del tipo de vida que desea. Es un equipo de transporte sencillo y funcional.

El propietario de un Volkswagen es lo contrario de un snob. Disfruta menospreciando al vecino que quiere impresionar con su coche. «El Volkswagen 1970 seguirá siendo feo por mucho tiempo», expresa perfectamente esta actitud.

El acto segundo está lleno de codicia y de visiones de éxitos sin fin. De esta manera, Volkswagen extiende la confiabilidad y la calidad del Volkswagen a coches mas grandes y caros. A minibuses y a jeeps.

El acto tercero es el desenlace. ¿Es posible que ocho modelos no se vendan tan bien como uno? No sólo es posible, sino que es lo que ocurrió.

Desde el primer lugar en coches importados, Volkswagen cayó a un cuarto lugar. Detrás de Toyota, Datsun y Honda. Sólo algo delante del Mazda y del Subaru.

La secuencia del éxito inicial, seguido por una expansión de línea y a continuación por la desilusión, es algo bastante común. Después de todo, no cabe esperar que empresas como Scott y Volkswagen se duerman en los laureles. Lo más común es que busquen nuevos campos de conquista. ¿Cómo se las podrán arreglar para encontrarlos? Hay un camino obvio: crear un nuevo concepto o un nuevo producto, con una nueva posición y un nuevo nombre apropiado.

El nombre es una banda de goma

Se estira, pero hasta cierto punto. Además, cuanto más se estira un nombre, más débil se vuelve. (Justamente lo contrario de lo que se podría esperar.)

¿Cuántos se puede estirar un nombre? Se trata de un problema tanto de economía como de buen juicio.

Supongamos que usted tiene una línea de verduras enlatadas. ¿Utiliza un nombre para los guisantes, otro para el maíz y un tercero para las judías?

Seguramente que no. Desde el punto de vista económico, no tendría sentido.

Por eso, Del Monte quizá tenga razón al emplear el mismo nombre en su línea de frutas y verduras enlatadas. Pero véase lo que ocurre cuando un competidor se ajusta a un solo producto. La línea Dole de piña enlatada.

No hay ni siquiera competencia en piñas entre Dole y Del Monte. Dole gana todas las veces.

Entonces, ¿cuál es el siguiente paso de Dole? Poner el mismo nombre a los plátanos frescos. El «plátano Dole».

Supongamos que Dole logra hacer que el nombre Dole signifique plátanos. En este caso, ¿qué les ocurrirá a las piñas?

Es el principio del sube y baja, en uno de cuyos extremos están los plátanos y en el otro las piñas.

¿No podría acaso Dole hacer lo que hizo Del Monte? ¿Convertirse en vendedor de línea completa de alimentos tanto enpaquetados como frescos?

Desde luego, pero sólo a costa de sacrificar su valiosa ventaja en la piña. Y con la gran desventaja en ser el último en extender la línea.

Reglas de carácter operativo

A la expansión de línea la llamamos «trampa», no error. La expansión de línea puede funcionar si...

Pero es un «sí» muy complejo. Si los competidores que usted tiene son tontos. Si el volumen que usted maneja es pequeño. Si no tiene competidores. Si no espera establecer una posición en la mente del posible comprador. Si no hace usted ninguna publicidad.

La verdad es que cuantos más productos se venden, menos están posicionados.

O sea, el cliente tomará una lata de guisantes sin expresar ninguna preferencia o buscar determinada marca. En tal caso, cualquier marca bien conocida será mejor que una desconocida.

Y si usted trabaja para una compañía con miles de productos de pequeño volumen (3M es un ejemplo típico), no le puede dar nombre a cada uno de ellos.

Así que le brindamos algunas reglas que le indicarán cuándo usar el nombre de la casa y cuándo no.

1. **Según el volumen.** Los productos potencialmente triunfadores no deben llevar el nombre de la casa. Los productos de pequeño volumen sí deben llevarlo.
2. **La competencia.** Cuando hay un vacío, el producto no debe llevar el nombre de la casa. En un sector saturado, debe llevarlo.
3. **Apoyo publicitario.** Las marcas con un gran presupuesto de publicidad no deben llevar el nombre de la casa. Las que cuentan con un presupuesto pequeño sí deben incluirlo.
4. **Trascendencia.** Los productos de avanzada no deben llevar el nombre de la casa. Las materias primas, como los químicos, deben llevarlo.
5. **Distribución.** Los productos que se venden en estantes de los supermercados no deben llevar el nombre de la casa. Los que se venden por medio de representantes o canales especiales sí deben llevarlo.

14

Posicionamiento de una empresa: Xerox

Es posible posicionar cualquier cosa: una persona, un producto, un político. Incluso una empresa.

¿Por qué se busca posicionar una empresa? ¿Quién compra una empresa? ¿Y por qué una empresa desea venderse? ¿A quién? (Para protegerse a sí misma en contra de hechos inesperados, la mayor parte de las empresas desearían ser invisibles.)

La compraventa de compañías

En la actualidad, la compra y venta de empresas se lleva a cabo con frecuencia, aunque a estas transacciones se les conozca con otros nombres. Cuando un nuevo empleado acepta un trabajo, él o ella «compran» a la compañía. (Con sus programas de contratación de personal, una empresa se está vendiendo a sí misma.)

¿Para quién preferiría trabajar, para General Electric o Schenectady Electrical Works?

Cada año las empresas del país compiten por la adquisición de los mejores graduados universitarios. ¿Quién piensa que se queda con la flor y nata de cada generación?

Exacto. Las compañías que ocupan las mejores posiciones en la mente de los futuros empleados. Las General Electric, las Procter & Gamble.

Y cuando alguien compra acciones, lo que en realidad está adquiriendo es un fragmento de la posición de esa empresa actual y futura.

La cantidad que está dispuesto a pagar alguien por esas acciones (a razón de seis o sesenta veces el importe de la utilidad anual) depende de la fuerza que tiene esa posición en la mente del comprador.

Lograr el posicionamiento efectivo de una empresa da muchísimas ventajas si se es ejecutivo o director de la compañía. Sin embargo, no es fácil.

De nuevo, el problema del nombre

En primer lugar, el nombre. De manera especial, el nombre. ¿Creería que la Pullman ya no es un factor importante en el negocio de los vagones de ferrocarril?

¿Y que los ingresos que producen los autobuses representan sólo una pequeña parte de las ventas totales de la Greyhound?

Tanto la Pullman como la Greyhound han cambiado drásticamente. Pero poco ha cambiado la imagen que de ellos tiene el público. Sus nombres se mantienen vinculados a sus antiguas reputaciones.

Sin embargo, lo han intentado, de modo especial la Greyhound, que ha gastado millones de dólares para decir a la comunidad financiera que es «más que una compañía de autobuses».

Pero mientras esos autobuses con los galgos en sus costados circulen por las carreteras americanas, el anuncio corporativo es un error costoso. Si Greyhound desea ser algo más que una empresa de transporte, requiere de un nombre nuevo. Un nombre que sea algo más que el nombre de una compañía de transporte.

Aun con el nombre correcto el trabajo de posicionamiento corporativo no se lleva a cabo. El nombre de la empresa debe estar a tono con el del sector industrial.

Estar a tono con algo

Considérese a Ford. Todo el mundo sabe que es una empresa automotriz. Pero qué clase de coche es un Ford.

Esta empresa no puede establecer una posición corporativa respecto de un tipo específico de automóvil, porque fabrica de todos los tipos y tamaños, incluyendo camiones (si debe o no hacerlo, esto es otro tema). Por ello la cuestión de posicionamiento se restringe al nivel de calidad que debe estar presente en todos los vehículos.

Esta empresa se ha apoyado en el concepto de «innovación» como la característica más importante de sus vehículos. Resultado. La campaña: «Ford tiene una mejor idea para hacer las cosas.»

No está mal, pero muchos programas corporativos se basan en un enfoque mundano y poco original (y uno de los enfoques más mundano y menos original es tal vez el que se basa en la gente):

«Nuestra gente es nuestro mayor recurso.»

«Gente de Gulf: respondiendo al reto.»

«Grumman: estamos orgullosos de los muchos productos que fabricamos; pero estamos más orgullosos de la gente que los fabrica.»

¿Hay diferencia en la calidad del personal de una empresa y el de otra?

Desde luego. Sin embargo, esto es distinto a tratar de establecer una posición basándose en la calidad de la gente.

La mayoría cree que las empresas mayores y de mayor éxito tienen el mejor personal, mientras que las menores y menos exitosas se quedan con las sobras.

Si una empresa ocupa el peldaño superior de la escala de productos en la mente del público, se puede estar seguro que los clientes en perspectiva piensan que esa empresa cuenta con el mejor personal.

Si una compañía no está en primer lugar y le dice al público que tiene la mejor

gente... bueno, es una de esas incongruencias que no suelen resolverse a favor de la empresa.

Si Ford realmente tiene mejores ideas, ¿por qué no las emplea en el mercado para desbancar a General Motors, en lugar de usarlas en publicidad para impresionar al público?

Esta no es una cuestión de hecho (Ford podrá tener las mejores ideas y seguir en segundo lugar). Esto es sólo una cuestión que aparece en la mente del cliente en perspectiva. Y la publicidad para tener éxito debe resolver esta cuestión.

La diversificación no es la respuesta

Después de «la gente», el tema más común de posicionamiento corporativo es «diversificación». Las empresas desean ser conocidas como fabricantes diversificados de una gran gama de productos de alta calidad.

Pero la diversificación no es eficaz como enfoque de publicidad corporativa. En realidad, los conceptos de posicionamiento y diversificación son opuestos.

Es un hecho que las posiciones fuertes en la mente del cliente en perspectiva se consiguen tras logros importantes. No en base a líneas diversificadas de productos.

General Electric es conocida como el fabricante de productos eléctricos más grande del mundo, no como un fabricante diversificado de productos industriales, de transporte, químicos y electrodomésticos.

Aun cuando General Electric elabora miles de productos industriales y de consumo, la mayor parte de sus productos exitosos son los eléctricos. En general, sus fracasos se han dado en los no eléctricos. Las computadoras son el ejemplo clásico.

General Motors se conoce como el mayor fabricante de automóviles, no como un fabricante diversificado de productos industriales de transporte y electrodomésticos.

IBM tiene reputación como el mayor fabricante de computadoras en el mundo, no como un fabricante internacional de muchos tipos de equipos de oficina.

Una compañía puede tener la capacidad de incrementar sus utilidades diversificándose. Debe, sin embargo, pensarlo dos veces antes de establecer una posición basándose en ese concepto.

Incluso la bolsa de valores sobrevalora a conglomerados como ITT y Gulf & Western (muchas empresas valen más fraccionadas que en conjunto).

Algunas veces las empresas piensan que concentran sus esfuerzos de comunicación cuando en realidad no lo hacen. El concepto de posicionamiento se hace tan amplio, que pierde casi sentido. ¿Qué empresa se hacía llamar «creador y suministrador de sistemas de información para el trabajo, la educación y el entretenimiento»? ¿Fue Bell & Howell? Ciertamente, Bell & Howell.

¿Cómo se desarrolla una posición eficaz para una empresa? Véase a Xerox, una firma que ya parece tener una posición determinada.

¿Qué ocurre en la mente de Xerox?

¿Por qué querría tener una posición? Ya la tiene, es la Coca-Cola de las copadoras.

Rápido, mencione otra empresa que fabrique fotocopadoras. ¿No se le ocurre nada? ¿O sí? Claro, después de un momento, probablemente recuerde que Sharp, Samin, Ricoh, Royal y Canon las fabrican, incluso IBM y Kodak. Pero nadie posee la posición en el mercado que tiene Xerox. Esta es una gran ventaja al vender las fotocopadoras. Cuando hace falta otra fotocopadora, lo primero que viene a la mente es Xerox, y esta empresa probablemente recibe la primera llamada para pedir una oferta.

Por tanto, ¿cuál es el problema? Xerox ve que el mercado de equipos de oficina se orienta a los sistemas, en especial los sistemas de información con soporte computarizado. Por ello Xerox adquirió Scientific Data Systems y le cambió el nombre por el de Xerox Data Systems.

«Nuestro objetivo al adquirir SDS —dice el presidente— fue ofrecer una base más amplia de sistemas de información. Pensamos que para captar las oportunidades en el mundo para dar información, debemos expandirnos más allá de las artes gráficas, así como IBM penetra en ella. Quienes pueden decir a un cliente ‘‘podemos manejar todas sus necesidades de información, ya sea que se trate de transmisión de documentos, de gráficas o cualquier cosa’’, tendrán enormes ventajas.»

Seis años después, Xerox Data Systems moría; pero la pérdida de XDS no detuvo a Xerox en su esfuerzo de ampliar la línea de productos de la empresa; aún estaba comprometida con el concepto de ir más allá del mercado de copadoras.

En los años siguientes, Xerox lanzó una multitud de equipos automatizados para oficina: la red XTEN, la red Ethernet, la estación operativa Star y la computadora personal 820. «Ahora la industria conocerá con certeza nuestro secreto», declaró un vicepresidente de Xerox. «Queremos ser los número uno en este mercado.»

¿Qué ocurre en la mente del cliente en perspectiva?

Si Xerox pudiera penetrar en la mente de sus posibles clientes, advertiría que orientarse hacia los sistemas de información para oficina no es parte de lo que ellos desean.

La publicación especializada en negocios, *Information Week*, hizo una encuesta reciente entre sus abonados. Esta publicación tiene 100.000 abonados, de los cuales el 80 por 100 representan a empresas con 1.000 o más empleados. Podría considerarse que representan al corazón del mercado de equipos automatizados de oficina.

A continuación aparecen las respuestas de los encuestados a la pregunta: ¿qué fabricante de sistemas de información para oficina le interesa más?

IBM	81 por 100
Wang	40 por 100
Digital Equipment	36 por 100
AT&T	22 por 100
Hewlett Packard	21 por 100

Xerox ni siquiera apareció.

¿Qué puede hacer entonces? El mensaje es: dejar de combatir a las copiadoras. No se puede cambiar lo que hay en la mente del cliente en perspectiva.

Empezar utilizando las copiadoras. Es el activo más fuerte. Un activo en una guerra estratégica contra IBM y AT&T.

La estrategia de la «tercera pata»

Un camino para Xerox es sacar ventaja de su tradición. Como ocurre con muchas estrategias, es útil dar un paso atrás y analizar qué ha ocurrido en el mercado.

Véase primero la oficina del pasado. Todo era sencillo. Para iniciar la operación, se adquiría un teléfono de AT&T, una máquina de escribir IBM y una copiadora de Xerox: «tres patas».

Ahora, véase la oficina actual. Toda la acción ha pasado a la «pata» de la máquina de escribir. Fue reemplazada por las computadoras. Las «patas» del teléfono y la copiadora apenas han sufrido alguna modificación.

¿Qué ocurrirá con la oficina del futuro? Si se cree todo lo que se lee, tendrá una sola «pata» consistente en un sistema automatizado para oficina proveniente de un solo proveedor. Las apuestas se inclinan por IBM.

Como resultado, todo fabricante que haga valer sus computadoras persigue esta idea de «proveedor único».

Pero no siempre se venden sistemas. Los sistemas de alta fidelidad nunca fueron vendidos por un proveedor, los consumidores seleccionaban los amplificadores, platos y receptores que querían.

Lo mismo ocurrió con los juegos domésticos y con el sueño de que GE vendería los principales electrodomésticos para la cocina.

La señora de la casa escogía sus marcas predilectas.

Además, aunque la oficina del futuro se convierta en un gran sistema suministrado por un gran fabricante, es difícil que Xerox tenga una gran oportunidad.

Por ello, Xerox no tiene nada que perder y sí mucho que ganar al apostar en un escenario diferente.

El escenario de la «tercera pata» es una visión diferente de la oficina del futuro. En esta visión aún hay «tres patas»: la pata del teléfono AT&T se convierte en la pata de las comunicaciones con la aparición de equipos especiales de transmisiones de voz y equipos de fax. La pata de la máquina de escribir de IBM se transforma en un centro de captura o procesamiento de palabras con adición de

computadoras, estaciones operativas y redes. La pregunta es: ¿qué agregará Xerox a la pata del fotocopiado?

Algunas dificultades del «cruce de las patas»

Existen evidencias claras de que la fusión de las patas no es el camino del futuro. La historia muestra las dificultades ocurridas en actividades donde «las patas se cruzan».

Tómese a Xerox contra IBM: 1) Xerox no ha tenido demasiado éxito con las computadoras, estaciones operativas o redes de comunicación local, pues corresponden a la pata perteneciente a IBM. 2) Por otra parte, IBM no ha tenido mucho éxito con las copiadoras, una pata o posición que pertenece a Xerox.

Tómese a Xerox contra AT&T: 1) Nadie, incluyendo a Xerox, ha tenido éxito con los equipos de fax, una pata perteneciente a AT&T. 2) El correo sónico y el fax despegarán tan pronto como AT&T se lo proponga.

Tómese a AT&T contra IBM: 1) AT&T no lo hará bien con las computadoras, una pata perteneciente a IBM. 2) Por otra parte, a IBM no le irá bien con los teléfonos, pata perteneciente a AT&T. (La Satellite Business Systems pierde 100 millones de dólares al año.)

Aun desde que existía Scientific Data Systems, Xerox ha tratado de cruzar el puente sobre el desfiladero copiadora/computadora. Sin embargo, este abismo podría convertirse, a largo plazo, en el aliado más fuerte de Xerox.

Las oportunidades de la «tercera pata»

Si la pata del teléfono de AT&T ha pasado a ser la pata de la comunicación y la pata de la máquina de escribir de IBM se ha convertido en la pata de la captura y del procesamiento de información, ¿qué ha pasado con la pata de la copiadora de Xerox?

La respuesta evidente es la pata de las «salidas» («outputs»). Existen muchas oportunidades de «tercera pata» para Xerox a medida que en las oficinas se añaden impresoras y dispositivos de rastreo y almacenamiento para completar a sus copiadoras.

Más aún, una tecnología nueva de gran impacto está surgiendo en productos para oficina. Esta tecnología es el rayo láser y los sistemas de memoria láser.

Además, el láser está destacando por sí mismo en muchos otros campos: en las comunicaciones, el láser empieza a reemplazar a los satélites; en medicina, revoluciona las operaciones de corazón; en los supermercados ya hay verificadoras láser en las cajas.

La McDonnell/Douglas menciona un láser «capaz de transmitir todo el contenido de una enciclopedia de veinticuatro volúmenes en un segundo». United Tele-

com está instalando una red nacional de láser. AT&T avanza en el tendido de una red láser interoceánica. GTE proyecta y recibe de rebote rayos láser de la Luna.

En el campo de los bienes de consumo existe la videoreproductora óptica láser, el giradiscos láser y el disco universal láser, que sirve para reproducir audio y vídeo.

Ninguna discoteca respetable dejaría de tener un espectáculo de luz láser. Aun los satélites de la «guerra de las galaxias» del señor Reagan estarán equipados con armas atómicas guiadas por rayos láser.

La cuarta tecnología

En los últimos treinta años, tres tecnologías han circulado por la oficina y han sido incorporadas al diccionario. La primera fue la *Termografía*, de 3M, proceso de fotocopiado que emplea rayos infrarrojos para producir una copia en un tipo especial de papel.

La segunda fue la *Xerografía*, de Xerox, proceso de fotocopiado que emplea la acción de la luz para producir una copia en papel normal.

La tercera es la tecnología del *microprocesador*, que dominan empresas como IBM.

Existe una oportunidad para Xerox de acuñar un nuevo término tecnológico en una edición aún no publicada del diccionario Webster.

La cuarta tecnología sería la *lasografía*, que podría definirse como el proceso de comunicaciones, impresión, ordenamiento y almacenamiento de mensajes ópticos o impresos mediante el uso de rayos láser o fibras ópticas.

Una palabra puede decir mucho

Xerox es una empresa con un volumen de ventas de 9.000 millones de dólares y más de 100.000 empleados. Debería ser imposible posicionar una empresa tan grande y diversificada como ésta con una sola palabra.

Pero en una sociedad sobrecomunicada sólo queda un espacio muy pequeño en la mente. En la actualidad, Xerox significa una cosa: copadoras. En el futuro, Xerox podría emplear la lasografía para crear un posicionamiento mental más amplio.

La lasografía significa algo nuevo y diferente, y el mundo de los negocios ama las cosas nuevas y diferentes.

La lasografía suena como una tecnología básica con alguna relación con la xerografía. En otras palabras, se vincula con la última gran tecnología de Xerox.

Lasografía de Xerox es la empresa reconocida dentro del negocio de la ografía (xerografía-lasografía).

La lasografía emplea rayos láser, los que se reconocen como parte de la tecnología de vanguardia.

La lasografía es el concepto que aprovecha la posición de Xerox y la amplía para abarcar la próxima generación de productos.

En el juego del posicionamiento no se puede permanecer estático, se debe estar constantemente alerta para mantener la posición orientada hacia los problemas y mercados de hoy.

15

Posicionamiento de un país: Bélgica

Dado que se puede viajar en avión por un precio relativamente bajo, nos estamos convirtiendo en un mundo de turistas.

En tiempos pasados, el viaje internacional estaba reservado a las personas maduras y acomodadas. Actualmente las cosas han cambiado. Hubo una época en que el personal de las líneas aéreas era joven, y los pasajeros, viejos; hoy los viajeros son jóvenes y la tripulación de a bordo es mayor.

La situación de Sabena

Una de las muchas compañías de aviación que se encuentran entre las principales del Atlántico Norte, y que sirve a esos viajeros internacionales, es la Sabena Belgian World Airlines. Pero no todas las líneas compiten en igualdad de oportunidades. TWA y Pan Am, por ejemplo, han tenido una larga lista de escalas, tanto en Estados Unidos como en Europa.

Pero Sabena vuela directo desde Estados Unidos a una sola ciudad de Europa: Bruselas.

A menos que haya un secuestrador a bordo, todo avión de Sabena aterriza en Bélgica.

Mientras esta compañía captaba la tajada del león en el tráfico de Bélgica, su «dieta» era bastante magra. No es mucha la gente que viaja a ese pequeño país. Solamente uno de cada cincuenta pasajeros del Atlántico Norte vuela a Bélgica.

Así pues, se encontraba en los peldaños inferiores de la escala del viajero, o quizás ni siquiera estaba en esa escala.

Bastaba un vistazo a esos porcentajes para descubrir de inmediato el error que había en la publicidad de Sabena: utilizaba la táctica clásica de las aerolíneas: anunciar su comida y servicios.

«¿Tengo que ser un *bon vivant* para viajar por Sabena?», decía el anuncio típico. Mas por excelente que sea la comida, ésta no podrá inducir a nadie a viajar en una aerolínea que no vaya a donde desea ir.

Hay que posicionar al país, no a la aerolínea

La táctica que más resultados le dio a Sabena no fue, desde luego, conquistar posiciones para la empresa, sino para el país. En otras palabras, proceder como KLM hizo con Amsterdam.

Sabena tuvo que convertir a Bélgica en un sitio donde el viajero deseara pasar algún tiempo.

No un lugar donde se tuviera que viajar para después dirigirse a otro punto.

Además, de aquí se desprende una moraleja que brilla con gran esplendor, trátese de refrescos, compañías o países. **Fuera de la mente, fuera del negocio.**

La mayoría de los americanos sabía 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 dónde se encontraba el país.

«Si es martes, esto ha de ser Bélgica», era el título de una película famosa.

Ahora bien, ¿cómo se conquista una posición para un país? Si uno se fija bien, los países con más éxito disfrutaban de fuertes imágenes.

Si se nombra a «Inglaterra», la gente piensa en la pompa y el protocolo en el Big Ben y en la Torre de Londres.

Si se nombra a «Italia», se piensa en el Coliseo, en San Pedro y en las obras de arte.

Si se dice «Amsterdam», se piensa en tulipanes, en Rembrandt y en maravillosos canales.

Si se dice «Francia», se piensa en la cocina francesa, en la Torre Eiffel y en la deslumbrante Riviera.

La mente ve esos lugares como postales que tuviera archivadas. Y con respecto a las ciudades: Nueva York en la mente es todo un panorama de rascacielos. San Francisco, son tranvías de cable y el puente Golden Gate. Cleveland es un lugar gris, con una cohorte de chimeneas de fábricas.

Sin duda, Londres, París y Roma son destinos que están en los peldaños superiores, y son los más visitados por quienes viajan por primera vez a Europa.

Sabena tenía escasa oportunidad de conquistar esos viajeros.

Pero en Estados Unidos hay un gran segmento de turistas avezados que gustan de visitar otro tipo de destinos. Países como Grecia, con sus ruinas; Suiza, con sus montañas. Una vez claro el objetivo, encontrar una posición no era tan difícil.

La hermosa Bélgica

Bélgica es un país muy hermoso, con muchas cosas que llaman la atención del viajero que ya conoce Europa. Tiene, por ejemplo, interesantes ciudades, palacios históricos, museos y galerías de arte.

Cosa rara, los propios belgas no tenían una opinión muy alta de su país como atracción turística. Tal actitud la resumía quizá un cartel que podía verse en el

aeropuerto de Bruselas. Entre otras cosas, se leía: «Bienvenidos al país de los belgas. Clima: moderado, pero por término medio llueve 220 días al año.»

Como resultado, la táctica turística era resaltar la ubicación central de Bélgica como «puerta» de entrada a Europa y la facilidad que ofrecía para dirigirse a otras partes, como Londres, París y Roma. (Si usted desea visitar Nueva York, diríjase a Filadelfia, porque está cerca.)

Aquí hay una importante lección que aprender. La opinión que la gente tiene del lugar que habita es a menudo diferente de la que tienen quienes lo visitan.

Muchos neoyorquinos no piensan que Nueva York sea un atractivo turístico. Se acuerdan de las huelgas de los recogedores de basura y se olvidan de la Estatua de la Libertad. Y, sin embargo, Nueva York atrae a 16 millones de visitantes cada año, los cuales van deseosos de ver los famosos «rascacielos».

Ciudades de tres estrellas

Aunque «belleza» en un buen atributo, no basta como tema de promoción turística.

Para establecer el posicionamiento de un país como destino, se requieren atractivos que hagan que el turista permanezca allí al menos unos días.

Nadie considera a Mónaco como destino porque su atractivo principal, Monte Carlo, se puede ver en una tarde.

Desde luego que la extensión es un factor importante. Los países grandes tienen muchos atractivos; los pequeños se encuentran en desventajas. (Si el Gran Cañón pasara por Bélgica, no quedaría mucho territorio para ver.)

La respuesta a ese problema de la extensión se encontró en una de las famosas *Guías Michelin*. Quizá usted desconozca que *Michelin* jerarquiza las ciudades, igual que los restaurantes.

La edición del Benelux incluye seis ciudades de tres estrellas, «dignas de un viaje especial». Cinco de ellas se encuentran en Bélgica: Brujas, Gante, Amberes, Bruselas y Tournai. Pero lo realmente sorprendente era que el gran atractivo turístico más al norte, Holanda, sólo contaba con una ciudad de tres estrellas: Amsterdam.

El anuncio resultante tenía este título: «En la bella Bélgica hay cinco Amsterdams.» Y la ilustración se componía de cinco buenas fotografías a cuatro colores de las ciudades belgas de tres estrellas.

Esta promoción turística hizo que muchos viajeros que sólo habían visto el país por la ventanilla del tren que iba de Amsterdam a París, hicieran muchas preguntas.

Una de ellas fue una llamada del Ministerio de Turismo de Holanda a su colega de Bélgica.

Huelga decir que más de un airado holandés repudió el anuncio y a quién lo elaboró.

La estrategia publicitaria de la ciudad de tres estrellas tenía tres ventajas importantes.

En primer lugar, convertía a Bélgica en un destino que ya se encontraba en

la mente del viajero, Amsterdam. En cualquier plan de conquista de posiciones, si se logra empezar con una percepción afianzada, se adelanta mucho en los esfuerzos para lograr la propia posición. En segundo término, la *Guía Michelin*, otro elemento que ya se encontraba en la mente del turista, dio credibilidad al concepto.

Por fin, las «cinco ciudades dignas de visitarse» transformaron a Bélgica en un destino que valía la pena.

Más adelante, las ciudades de «tres estrellas de la hermosa Bélgica» pasarían a la televisión. La respuesta fue favorable. Un anuncio de televisión, con la posibilidad de comunicar algo a través de la imagen y el sonido, puede fijar en la mente un país con mayor rapidez que un anuncio en la prensa.

Existe también el peligro de abusar de este medio de difusión. Tal es lo que ocurre cuando lo que uno presenta se parece a lo que ya han explotado los países competidores.

Por ejemplo, las islas del Caribe que usted ha visto anunciadas. ¿Puede diferenciar mentalmente esas palmeras y playas? ¿No evocan las mismas postales los nombres de Nassau, Islas Vírgenes o Barbados? Si no hay diferencia, la mente lo único que hará será meter esas imágenes en una gaveta marcada «islas del Caribe», y se desentenderá luego de ellas.

Y lo mismo puede pasar con esos extraños pueblos europeos o con esos pobladores sonrientes que lo saludan a usted con jarras de cerveza. Se resolvió el problema utilizando las «estrellas» de Michelin como campanas al vuelo anunciando las vistas obligadas a las ciudades belgas.

¿Qué ocurrió?

Quizá se pregunte por qué, después de todo, usted no ha visto mucho de todo este asunto de Bélgica y sus ciudades de tres estrellas.

Una serie de acontecimientos impidió que el programa se llevara a cabo. De ello puede sacar una lección quien desee poner en marcha un plan de posicionamiento.

Llegó su nuevo equipo directivo, nada comprometido con el programa, y cuando la casa matriz, en Bruselas, quiso cambiar la estrategia, ya habían renovado la campaña tradicional.

La lección que se desprende es que un plan de posicionamiento necesita la dedicación prolongada de la gente encargada de él, si es que se quiere tener éxito. Es lo mismo si se trata del presidente de una corporación, de una iglesia, de una aerolínea o un país.

En un medio político con cambios constantes, esto es difícil de lograr.

16

Posicionamiento de una isla: Jamaica

Cuando Edward Seaga reemplazó al socialista Michael Manley como Primer Ministro de Jamaica, proclamó la reapertura a las inversiones extranjeras.

David Rockefeller estaba tan impresionado, que formó un grupo de veinticinco jefes corporativos americanos con el objetivo de desarrollar Jamaica. Así, auspiciado por el comite de Rockefeller, el gobierno de Jamaica contrató a Trout & Ries a fin de desarrollar un posicionamiento para la isla de Jamaica.

¿Inversión o turismo?

En ese momento, Jamaica necesitaba de ambos. Pero ¿por cuál se debería comenzar?

Obviamente, las inversiones no harían gran cosa por el turismo; pero muchos turistas trabajan en grandes compañías. Si ellos regresaran de Jamaica con una impresión favorable, quizá podrían animar a sus empresas a invertir en la isla.

Los ejecutivos de esas firmas prefieren invertir en lugares atractivos. Esa es la razón por la cual se aprecia mayor inversión en el Caribe que en Alaska, pues, ¿quién desearía ir a Fairbanks en el invierno a supervisar la planta?

La competencia

En el Caribe, desde el punto de vista turístico, existen cuatro principales competidores de Jamaica: las Bahamas, Puerto Rico, las Islas Vírgenes y Bermudas. Cada uno de estos sitios atrae más visitantes por año que Jamaica.

¿Qué es lo primero que viene a la mente cuando se menciona a cualquiera de estas islas? Con una sola excepción, la imagen visual más constante es una pareja en traje de baño sobre la playa, bajo las palmeras (el mar y la arena se han convertido en el *cliché* visual del Caribe).

La excepción es, por supuesto, Bermudas. Tanto años de anunciar aquellas motocicletas estacionadas junto a la playa de arena rosada han dejado una huella visual en la mente.

¿Cuántas investigaciones eficaces muestran que, en términos de ingresos, Ber-

mudas ocupa el segundo lugar después de las Islas Vírgenes? Si no fuera porque el clima no le favorece tanto (Bermudas se encuentra mucho más al norte que las otras islas), ocuparía el primer lugar.

El problema del posicionamiento de Jamaica es similar al problema de Bélgica. ¿Cómo se logra crear la imagen visual del Caribe en la mente del cliente en perspectiva.

La búsqueda de la postal

El primer intento sería seleccionar entre miles de postales la imagen que represente perfectamente la isla de Jamaica. Pero no se encontró por una buena razón. Si hubiera habido una buena imagen que captara la esencia de la isla, ya la habría captado y utilizado alguien. En otras palabras, se tendría una imagen ya posicionada en algunas mentes.

Como segunda opción, se podría visitar Jamaica para tomar muchas fotografías con el fin de captar esa imagen mental alusiva. Pero resultaría que ninguna es adecuada.

Como tercera y última opción está la más lógica: tratar de penetrar en la mente del cliente en perspectiva a fin de saber qué imágenes mentales se forman en ella. Y seleccionar la que mejor represente a Jamaica.

¿Cuál es la esencia verbal de Jamaica? Un viejo anuncio decía: «Jamaica es la gran isla verde del Caribe que tiene playas desiertas, montañas frescas, praderas, ríos, cascadas, estanques, agua potable y una jungla interior.»

¿Le suena familiar? ¿Le recuerda algún lugar muy popular para turistas en el Pacífico?

La conexión Hawai

Por supuesto, Hawai. La mayoría tiene una imagen mental de las grandes montañas volcánicas que se juntan con el mar azul. Es una vista similar a la que se observa a medida que uno se aproxima a Jamaica, el Hawai del Caribe.

Este concepto se refuerza al comparar Jamaica con sus cuatro principales competidores.

Esta gráfica señala el punto más alto de cada lugar.

Bermudas	80 metros
Bahamas	135 metros
Islas Vírgenes	518 metros
Puerto Rico	1.463 metros
Jamaica	2.467 metros

A 2.467 metros, la Motaña Azul en Jamaica es un lugar más alto que cualquier otro al Este del río Misisipi.

Otro importante punto de comparación es el tamaño de cada destino. Esta tabla nos da idea de la longitud de las islas más grandes.

Bermudas	6,5 km
Bahamas	12,8 km
Islas Vírgenes	11,0 km
Jamaica	100 km

Nuevamente, Jamaica es considerablemente mayor que cualquiera de sus competidores. Jamaica cuenta con miles de playas y dos cadenas volcánicas con puntos tan altos como los 2.000 metros. Esto apoya la idea de «Más cosas que ver, más que hacer», lo cual también está implícito en la conexión con Hawai.

Conceptualmente, esto indica a los turistas que lo que les motiva a viajar una gran distancia hasta Hawai (belleza natural, altas montañas verdes, hermosas playas y clima excepcional) también puede disfrutarlo más cerca de casa, en el Caribe.

Jamaica también podría copiar uno de los detalles más exitosos de Hawai: recibir a los turistas con flores en el aeropuerto. Jamaica también tiene flores hermosas y trato amable, y sobre todo se puede decir que Jamaica es un lugar amistoso y bello.

Beneficios de la posición «hawaiana»

«El Hawai del Caribe» proporciona una rápida analogía visual. Jamaica no puede darse el lujo de crear una imagen visual a través de los años. En cambio, transmitir la imagen mental de Hawai ahorraría una cantidad enorme de tiempo y dinero.

Además, este concepto diferencia fuertemente a Jamaica de otros lugares del Caribe.

Un cartel titulado «una vista cartográfica del Caribe» demostraba este punto muy gráficamente. Representaba a escala cada uno de los puntos de destino. (Se requiere una lente de aumento para encontrar las Bermudas.)

Otro beneficio importante de la analogía hawaiana es la plataforma que proporciona a los programas orientados a Europa. Para los europeos Hawai está a una gran distancia.

Si nos preguntamos por qué razón no hemos oído del Hawai del Caribe, es necesario preguntarle al señor Seaga. El es ampliamente conocido como «el Ronald Reagan del Caribe»; pero en realidad es «el Jimmy Carter de Jamaica». Un asesor de Rockefeller comentó en *The Wall Street Journal*: «Es la persona que se involucra en todos los detalles, pero agoniza con los puntos importantes.»

17

Posicionamiento de un producto: Milk Duds

La marca es Milk Duds, producto de Switzer Clark, Milk Duds es un bombón que viene en una cajita amarilla y marrón. Tiene fama de ser una golosina de las que comen en el cine los adolescentes, pero la empresa quería ampliar el negocio e incluir a los niños.

Mirar dentro de la mente

El primer paso, en cualquier programa de posicionamiento, es ver dentro de la mente del cliente en perspectiva.

¿Quiénes son los posibles clientes de Milk Duds? No es el niño que no sabe distinguir entre un bombón y otro.

Las investigaciones han demostrado que el mejor cliente de Milk Duds es un goloso refinado; que ha entrado y salido de las bombonerías, al menos un centenar de veces.

El comprador promedio del producto tiene diez años. Es un agente de compras precavido, suspicaz y sutil, que siempre está pendiente del valor de lo que recibe.

La mayor parte de los programas de posicionamiento no son, ni más ni menos, que una búsqueda de lo obvio. Sin embargo, es fácil pasar por alto lo obvio si uno se fija con demasiada ligereza en el producto mismo. (Como en «La carta robada», de Edgar Allan Poe, lo obvio a menudo es difícil de encontrar, porque es demasiado fácil verlo. Es demasiado obvio.)

¿Qué tiene en la mente el público cuando se habla de chocolate? Desde luego no Milk Duds, aunque el niño promedio de diez años quizá conozca vagamente la marca.

En la mayoría de los niños de esa edad, el concepto de chocolate suscita la idea de barra de chocolate.

Barras como Hersheys, Nestlés, Mounds, Almond Joys, Reeses, Snickers, Milky Ways.

Esta idea la han colocado los millones de dólares que ha costado la publicidad de esos productos.

Reposicionamiento de la competencia

Como Milk Duds sólo contaba con una pequeña fracción de todo ese dinero dedicado a publicidad, no habría tenido sentido buscarle una identidad a la marca. La única manera de estampar Milk Duds en la mente infantil era asignarle un nuevo reposicionamiento a la categoría «barra de chocolate».

En otras palabras, dar con un medio para que los millones de dólares gastados por la competencia ayudaran a Milk Duds, y representaran a la marca como una alternativa mejor que la barra de chocolate normal. (Poco se podía ganar añadiendo en la ya sobrecargada mente otro nombre de un bombón.)

Por suerte, en la competencia de los chocolates había una debilidad evidente que se podía explotar. Esa debilidad resulta obvia cuando se considera el tamaño, la forma y el precio de la tableta Hershey que se vende actualmente.

Una barra no dura mucho. Un niño se acaba una barra de chocolate Hershey, de 50 centavos de dólar, en 2,3 segundos.

Existe una fuerte corriente subterránea de descontento entre los consumidores de bombones americanos. A medida que la tableta o barra se encoge, el descontento crece.

«Mi “domingo”, que tanto trabajo me cuesta ganar, no me dura mucho si compro barras de chocolate.»

«O como demasiado rápido, o las barras cada vez vienen más chicas.»

«Ahora las barras de chocolate no duran nada.»

Este es el talón de Aquiles en la competencia de los chocolates.

Los Milk Duds son diferentes. Se venden en una caja, en lugar de empaquetados, y le ofrecen al niño 15 bombones distintos, cubiertos de chocolate, que pueden comerse poco a poco.

Frente a la tableta normal, una caja de Milk Duds dura más. (Si uno se metiera todo el contenido de la caja en la boca, no podría mover las mandíbulas.) Por esta razón, este producto se ha hecho tan popular en los cines.

¿Cuál es, pues, la nueva posición de Milk Duds?

La alternativa de la larga duración

Es la alternativa de larga duración frente a la barra de chocolate.

Si le parece a usted que es la respuesta más obvia, no lo fue para la gente que realizaba la publicidad de Milk Duds. Durante quince años de comerciales en televisión sobre Milk Duds, no hubo ni una referencia a la idea de la larga duración.

Demos un paseo mental por un comercial de 30 segundos de televisión para ver cómo se fraguó la idea de la larga duración para beneficio de los niños de diez años.

1. Había una vez un niño que tenía una boca muy grande... (Aparece un niño junto a una enorme boca)...

2. ... a quien le gustaban las barras de chocolate (el niño introduce barras de chocolate, una tras otra, en la boca)...
3. ... que no duraban demasiado (el niño se queda sin barras de chocolate y la boca pone gesto de disgusto).
4. Pero luego descubrió el bombón de chocolate Milk Duds (el niño sostiene Milk Duds, y la boca empieza a relamerse).
5. A la boca le gustaron los Milk Duds porque duraron mucho (el niño coloca uno a uno los Milk Duds en la lengua).
6. (Luego niño y boca cantan a dúo la tonalidad de la campaña.) «Cuando la barra es sólo un recuerdo, todavía se sigue saboreando los Milk Duds.»
7. Déle a la boca algunos Milk Duds (amplias sonrisas del niño y de la boca).

¿Funcionó?

Este anuncio de televisión no sólo cambió el sentido descendente que habían tomado las ventas, sino que en los meses subsiguientes Switzer Clark vendió más Milk Duds que en toda su historia.

Si alguna lección se puede aprender de este ejemplo de Milk Duds es ésta: la solución de un problema de posicionamiento, normalmente se encuentra en la mente del consumidor, no en el producto.

18

Posicionamiento de un servicio: *Mailgram*

¿Cuál es la diferencia entre posicionar un producto, como Milk Duds, y un servicio, como el *Mailgram* de Western Union?

No mucha, sobre todo desde el punto de vista estratégico. La mayor parte de las diferencias son técnicas.

Lo visual frente a lo verbal

En un anuncio de producto, el elemento dominante es normalmente la imagen, el elemento visual. En un anuncio de servicios, el elemento predominante suelen ser las palabras, el elemento verbal. (Así, si usted ve un anuncio con un gran coche, lo que supondrá es que lo que se promociona es el automóvil, no el alquiler del mismo.)

En un producto como Milk Duds, el medio primordial era la televisión, que es un vehículo de orientación visual.

En un servicio como **Mailgram**, el medio fundamental era la radio, que es un vehículo de orientación verbal.

Desde luego que existen muchas excepciones a esos principios. Si todo el mundo sabe cómo es el producto, no habrá diferencia si se utiliza la prensa, la televisión u otras formas de medios visuales.

A la inversa, si un servicio puede utilizar con provecho un símbolo visual (O. J. Simpson para Hertz), entonces el medio visual puede resultar productivo.

A pesar de las excepciones, sorprende lo a menudo que se cumplen estas generalidades visuales-verbales. En una encuesta que realizó *Mailgram* en cuatro medios publicitarios —periódicos, revistas, radio y televisión—, resultó que su medio más eficaz de promoverse era la radio. Pero el meollo del caso *Mailgram* fue la estrategia, no los medios. Sin embargo, antes de tratar de la estrategia, convendrá echar un vistazo al modo como funciona el sistema.

El correo electrónico

El *Mailgram* (correograma) se desarrolló en conjunto con el Servicio de Correos y se inauguró experimentalmente en 1970 como primer correo electrónico del país.

Para enviar un mensaje se debe llamar a Western Union, que lo transmite electrónicamente a una oficina de correos situada cerca del destinatario. Se entrega en mano al siguiente día laboral.

Además de enviar los mensajes por teléfono, el cliente puede hacerlo también por télex, cinta magnética, computadora o fax.

¿Por qué hemos insistido en estos tecnicismos? ¿Por qué examinar los complejos detalles del sistema de correo electrónico?

Para poner de relieve un punto importante. La mayor parte de los programas publicitarios no van más allá de los detalles del servicio o producto que se brinda. Y cuanto más interesante y complejo es el servicio, más posibilidades hay de que así ocurra. Los publicistas encargados de presentar el producto insisten en el servicio y pasan por alto al cliente. En realidad, el enfoque tradicional debería ser presentar el sistema como «un servicio de comunicación electrónica, nuevo, automático y computarizado», o algo así. (Western Union gastó millones sólo en el programa de computación, e hizo además inversiones muy importantes en estaciones terrestres, satélites, etc.)

El telegrama barato

Cualquiera que sea el dinero que se gaste e independientemente de lo interesante que sea el servicio desde el punto de vista técnico, para penetrar en la mente del cliente en perspectiva se debe partir de lo que hay en ella. Hay que tener en cuenta cuál es la posición en la mente del cliente en perspectiva.

¿Y qué se encuentra ya en la mente del público? Desde luego que el telegrama.

Siempre que se menciona la palabra Western Union, la mayoría de las mentes evoca la hoja amarilla famosísima en la historia del mundo. Y la terminación «gram», parte del nombre de *Mailgram*, no hace sino reforzar esa idea.

¿Cuál es entonces la diferencia entre el nuevo «gram» y el viejo «gram»?

La principal es el precio. Ambos tienen el mismo formato telegráfico. Ambos exigen atención inmediata. Sólo que el mensaje del viejo telegrama cuesta tres veces más que el nuevo azul y blanco.

En consecuencia, el tema desarrollado para posicionar el nuevo servicio fue muy sencillo: «**Mailgram**: el efecto del telegrama a una fracción de su costo.»

Pero frente a la propuesta alguien objetó: «Un momento. ¿Por qué contraponer el correograma al telegrama, que es también un servicio de Western Union? ¿Por qué perjudicar nuestro propio negocio?»

«Además, el telegrama es un negocio en decadencia. ¿Por qué comparar un servicio nuevo y moderno como el correo electrónico con otro antiguo que ya ha dado de sí? Además, el telegrama sigue cumpliendo un papel importante, aunque no sea un negocio boyante.»

La lógica es impecable. Pero como suele ocurrir, la lógica no necesariamente es la mejor estrategia al tratar con mentes humanas. Además, era una lógica tan sana, que valía la pena repensar el concepto. De manera especial tratándose de otra táctica de conquista de posiciones que también tenía su mérito.

La carta de alta velocidad

En realidad, el nombre mismo sugiere un segundo enfoque del posicionamiento. Se puede relacionar a **Mailgram** con el servicio de correo.

Si Western Union desea que el nuevo servicio desplazara a otro anterior, las cifras aconsejaban como más conveniente posicionar el nuevo servicio contraponiéndolo al correo normal.

En un año, las cartas-expreso que se depositaron en los buzones del país fueron 68.000 millones, o sea, 815 cartas por hogar al año.

El telegrama representa sólo una pequeña fracción de ese volumen.

Así apareció un segundo anuncio: «*Mailgram*: nuevo servicio de alta velocidad para mensajes importantes.»

¿Cuál es el mejor enfoque? A pesar de los aspectos negativos, la teoría del posicionamiento indica que telegrama barato es una propuesta mejor que carta de alta velocidad. Sin embargo, el correo electrónico era demasiado importante para el futuro de Western Union como para tomar una decisión a base sólo de supuestos. Así pues, ambas campañas se pusieron a prueba empleando una computadora para evaluar los resultados.

Bajo costo frente a alta velocidad

Se trató de una prueba masiva. Ni siquiera se tomaron en cuenta mercados pequeños como Peoria, Illinois. Las ciudades donde se probó el servicio fueron Chicago, Los Angeles, Filadelfia, San Francisco y Houston. Todas centros importantes de comunicación.

En algunas ciudades se usó el mensaje carta de alta velocidad y en otras telegrama barato, para promocionar el servicio.

¿Quién ganó? En realidad, ambas campañas resultaron eficientes. Estos son los datos sobre los incrementos en volúmenes de **Mailgram** en las ciudades piloto, durante las trece semanas que duró el programa:

Mensaje utilizado	Incremento
Carta de alta velocidad	más del 73 por 100
Telegrama barato	más del 100 por 100

Estas cifras, por sí solas, fueron suficientes para probar la superioridad de la posición de telegrama barato. Pero lo que realmente inclinó la balanza fueron los niveles de conocimiento del producto en las ciudades analizadas, que se tomaron antes y después de realizado el programa.

También se obtuvieron cifras sobre cómo describían los usuarios al nuevo servicio antes de la campaña impresa y radiada:

Mensaje utilizado	Descripción del servicio
Carta de alta velocidad	27 por 100
Telegrama barato	23 por 100

Desde el punto de vista estadístico, la diferencia no es mucha. Esto indica que las ciudades se encontraban más o menos al mismo nivel. En otras palabras, un cuarto del mercado ya sabía de qué se trataba.

Después de la campaña, sin embargo, hubo una gran diferencia en los dos grupos de ciudades. Estos son los niveles de conocimiento del servicio al cabo de trece semanas:

Mensaje utilizado	Nivel de conocimiento
Carta de alta velocidad	25 por 100
Telegrama barato	47 por 100

Por increíble que parezca, el conocimiento del **Mailgram** en las urbes donde se había hablado de carta de alta velocidad disminuyó del 27 al 25 por 100 (que desde el punto de vista estadístico no es significativo).

Entonces, ¿de dónde provino el aumento del volumen de mensajes en las ciudades donde se habló de carta de alta velocidad? Desde luego que de gente que ya sabía qué era el correo electrónico y a quienes el mensaje les recordó que podían utilizar el servicio.

El caso fue completamente distinto en las ciudades donde se habló de telegrama barato. El conocimiento del servicio se duplicó con creces: del 23 al 47 por 100.

No sólo fue un gran salto, sino que esas cifras apuntaban a que probablemente continuaría el incremento de usuarios.

Western Union calculó también el volumen de telegramas enviados en las ciudades muestra, antes, durante y después de la campaña publicitaria. Se encontró que la cantidad era bastante estable. Hoy la compañía opina que anunciar el correoograma como telegrama barato ha ayudado más que dañado el volumen de envíos de telegramas.

¿Y qué le ha ocurrido al **Mailgram** desde que adoptó tal estrategia publicitaria? Un éxito clamoroso.

Las cifras siguientes lo demuestran:

1972	6 millones	1977	28 millones
1973	11 millones	1978	33 millones
1974	20 millones	1979	37 millones
1975	23 millones	1980	39 millones
1976	25 millones	1981	41 millones

Después de diez años de éxito, Western Union decidió cambiar la estrategia del Mailgram: haría hincapié en la entrega al día siguiente. Por lo cual, contrataron a una nueva agencia de publicidad para desarrollar el nuevo programa. De nuevo, las cifras muestran el resultado:

1981	41 millones
1982	37 millones
1983	30 millones
1984	28 millones

Pocas veces se aprecia tan claramente la diferencia entre una buena estrategia publicitaria y una mala. La mayor parte de los casos son difusos; pero no éste.

En el momento de cambiar la estrategia, el volumen disminuyó.

El problema no es sólo desarrollar una buena estrategia. Es igualmente importante el mantener constante el tema, año tras año.

19

Posicionamiento de un banco de Long Island

Al igual que Western Union, lo que venden los bancos son servicios y no productos; pero a diferencia del **Mailgram**, que es un servicio nacional, la banca es un servicio regional.

En realidad el posicionamiento de un banco se parece mucho al de unos grandes almacenes, tienda de electrodomésticos o cualquier tienda de venta al público. Para establecer un buen posicionamiento, hay que conocer el territorio que abarca.

La situación bancaria de Long Island

Para entender cómo se estableció la posición de Long Island Trust Company, hay que conocer antes el área que abarca.

Durante muchos años, la firma mencionada fue la institución principal de la isla. Era el mayor banco, el que tenía más sucursales y el que obtenía mayores utilidades. Pero en los años 70, el campo de batalla de los bancos de Long Island cambió drásticamente. Se promulgó una nueva ley que permitía la proliferación de sucursales en todo el Estado de Nueva York, sin ninguna limitación.

A partir de entonces, muchos de los grandes bancos neoyorquinos se asentaron en la zona de Long Island. Entre ellos el Citibank, el Chase Manhattan y el Chemical Bank.

Asimismo, un gran número de habitantes de Long Island van y vienen diariamente a la ciudad de Nueva York y realizan parte de sus operaciones bancarias en esos mismos bancos. Sin embargo, la irrupción de los grandes bancos de la ciudad, en el terreno del Long Island Trust, fue sólo parte del problema. El territorio que realmente cuenta se halla en la mente del público que acude a los bancos. Al realizar una encuesta, afloraron muchas malas noticias.

Rastreo de la mente del público

Ahora se podrá apreciar la importancia de saber qué hay en la mente del público. No sólo en lo que respecta al producto o servicio que se ofrece, sino también a lo que brinda la competencia.

A veces, algunos de esos detalles se saben por intuición. Nadie necesita un proyecto de investigación de 20.000 dólares para estar seguro de que Western Union está fuertemente identificada con el telegrama. Ni tampoco se requirió una investigación muy concienzuda para saber las posiciones de Milk Duds, de Bélgica y de Xerox.

Lo más frecuente, sin embargo, es que sea muy conveniente rastrear la mente del público mediante alguna encuesta formal sobre posicionamiento. Esto no sólo es provechoso con objeto de desarrollar una estrategia, sino también para «venderla». (El gerente que ha estado más de treinta años en la compañía la verá desde un ángulo distinto del que tiene el cliente, cuyo contacto con la empresa durante esos mismos treinta años puede medirse en minutos o incluso segundos.)

El «rastreo de la mente del público» se realiza normalmente mediante una técnica de investigación denominada «diferencial semántico». Tal fue el procedimiento aplicado para desarrollar el programa de posicionamiento de Long Island Trust Company.

En la investigación del diferencial semántico se da al cliente un conjunto de atributos y luego, para cada atributo, deberá calificar a la competencia con una escala que puede ser de 1 a 10. Por ejemplo, los precios pueden ser uno de los elementos. En automóviles, está claro que el Cadillac se encontraría en el extremo superior y el Chevette en el extremo inferior.

En la banca no existe percepción de precios, por lo que se escogieron otros elementos de juicio: 1) muchas sucursales; 2) toda la gama de servicios; 3) calidad del servicio; 4) abundantes recursos de capital; 5) ventajas para los residentes de Long Island, y 6) contribución a la economía de Long Island.

Los primeros cuatro elementos son las razones tradicionales para preferir determinado banco. Los dos últimos eran exclusivos de la situación de Long Island. Por lo que se refería a las razones tradicionales, la situación no era muy favorable al Long Island Trust. El público lo colocó en el último lugar en la lista de cada uno de esos elementos:

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

Toda la gama de servicios

Chemical	7,7
Citibank	7,7
Chase Manhattan	7,6
National Bank of North American	7,4
European American	7,3
Long Island Trust	7,0

Calidad del servicio

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

Abundantes 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

Sin embargo, las posiciones se invirtieron al hablar de las ventajas para la misma Long Island.

Ventajas para 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

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

En lo que se refería a Long Island, Long Island Trust Company aparecía en primer lugar, resultado que no ha de sorprender mucho, dado el arraigo del nombre.

Desarrollo de la estrategia

¿Qué enfoque debía tomar el Long Island Trust? Lo que el sentido común dice es que hay que aceptar los puntos fuertes de uno y tratar de mejorar los débiles. En otras palabras, hacer publicidad donde se informe a los clientes acerca del gran servicio, las afables cajeras, etc.

Sentido común no es lo mismo que pensamiento orientado al posicionamiento. La teoría del posicionamiento dice que se debe comenzar con los méritos que el cliente está dispuesto desde ya a otorgar.

Y lo único que los clientes daban al Long Island Trust era la «posición en Long Island».

Aceptar la misma le permitía al banco repeler la invasión de los grandes bancos de la ciudad. El primer anuncio decía:

«¿Por qué enviar su dinero a la ciudad si vive en la isla?

Lo normal es tener el dinero cerca de casa. No en un banco de la ciudad, sino en Long Island Trust, donde ese dinero puede trabajar para Long Island.

Después de todo, a nosotros nos interesa la mejora de Long Island. No de la isla de Manhattan o de alguna isla de Kuwait.

Pregúntese a quién le interesa más el futuro de Long Island.

¿A un banco recién llegado, con centenares de sucursales en la gran área metropolitana y filiales en cinco continentes, o a un banco como el nuestro, que hace más de cincuenta años que está aquí y tiene 33 oficinas en Long Island?»

En el segundo anuncio aparecía una fotografía con palmeras frente a un edificio donde estaba el letrero del Citibank N. A.

«Para un gran banco de la ciudad, una sucursal en Nassau no es necesariamente la Nassau de Long Island.

Quizá esa Nassau se encuentre en las Bahamas. Es uno de los lugares favoritos de los grandes bancos de la ciudad. En realidad, las instituciones multinacionales tienen unos 75.000 millones de dólares en préstamos en las Bahamas y en las Islas Caimanes.

Nada tiene esto de malo, salvo que en nada le favorece a usted si vive en Long Island.

Long Island no es sólo nuestro lugar favorito, sino que es nuestro único lugar. Tenemos 18 sucursales en Nassau (en el condado de Nassau, claro) y 16 en Queens y Suffolk.

Llevamos aquí mucho tiempo, más de medio siglo. Tenemos gran participación financiera, tanto que el 95 por 100 de nuestros préstamos y servicios están hechos a los habitantes de Long Island, para sus hogares, escuelas y negocios.»

Los demás anuncios de la campaña tenían temas similares:

«La ciudad es un lugar magnífico para ir de visita, pero ¿para qué quiere un banco allí?»

«A un banco de la ciudad, la única isla que realmente le importa es Manhattan.» (Con un mapa donde Long Island aparece diminuto frente a la enorme Manhattan.)

«Si los tiempos se vuelven difíciles, ¿seguirán funcionando los bancos de la ciudad? (Sí, en la ciudad).»

Al cabo de quince meses se repitió la misma investigación. Y la posición de Long Island Trust cambió notablemente en cada una de las variables analizadas.

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

Del último lugar al primer lugar en «muchas sucursales». No obstante el hecho de que el Chemical Bank, por ejemplo, tiene más del doble de sucursales en Long Island.

Toda la 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 «toda la gama de servicios», Long Island Trust subió dos puntos. Del sexto al cuarto lugar.

Calidad del servicio

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 «calidad del servicio», el Long Island Trust también pasó del sexto al cuarto lugar.

Abundantes 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

En «abundantes recursos de capital», el Long Island Trust pasó del último al primer lugar.

Y estos resultados no sólo se vieron en la investigación, sino en las sucursales también. «Con la ayuda de una empresa de publicidad, que implantó el concepto tan difundido del posicionamiento», decía el informe anual del banco, «nuestra matriz, el Long Island Trust, se revistió de la categoría de Long Island

Bank para los habitantes de Long Island. La aceptación de la campaña fue inmediata y halagüeña».

Pensará usted que es una idea obvia en que un banco promueva el área a la que sirve. Y lo es.

Pero las mejores ideas de conquista de posiciones son tan sencillas que la gente las pasa por alto.

20

Posicionamiento de un banco de Nueva Jersey

El banco en este caso es el United Jersey con 116 sucursales en el estado de Nueva Jersey.

El United Jersey no se encuentra en la misma posición que el banco de Long Island (no existe un enfoque único de posicionamiento que se pueda aplicar en cualquier caso). Existen muchas diferencias entre ambos, la más importante es el tamaño, pues en contraste con el Long Island Trust, el United Jersey no es el banco local más grande en el área (más bien se encuentra en tercer lugar, después del First Fidelity y el Midlantic).

Búsqueda de una posición bancaria viable

Algo que ambos bancos tienen en común es su entorno de marketing. Los dos operan bajo las sombras del Citibank, Chase Manhattan, Chemical, Manufacturers Hanover y otros grandes bancos del norte en Nueva York. Y en el sur, el United Jersey opera bajo la sombra de los grandes bancos de Filadelfia (Mellon, First Pennsylvania).

El problema de encontrar una posición bancaria viable se complica por el hecho de que los servicios ofrecidos por el United Jersey son similares a los de sus competidores.

El único método eficaz es el que utilizó Tylenol.

No se encontrará la respuesta al problema de posicionamiento del banco si nos limitamos a estudiar sólo el propio banco. Hay que estudiar a la competencia, como lo hizo Tylenol al estudiar los problemas de las aspirinas.

Por otro lado, el United Jersey compite en la «selva bancaria» de la ciudad de Nueva York. Tan sólo en Manhattan hay 389 bancos. Sin mencionar Brooklyn, Queens, Bronx, Staten Island y todo el estado de Nueva Jersey.

El rey y la reina de la «selva» son Citibank y Chase Manhattan. Estos son los grandes bancos. Es el caso del Citibank, que tiene 74 sucursales dentro del mismo Manhattan.

¿Cómo detectar los puntos débiles de un banco como el Citibank, que tiene tantos vicepresidentes como empleados tiene el United Jersey?

La desventaja del gran tamaño

El problema de encontrar una ventaja significativa para el United Jersey puede resolverse al estudiar las desventajas de sus grandes competidores en la ciudad.

¿Y por qué posicionar al United Jersey ante los grandes bancos? ¿Por qué no hacerlo ante instituciones financieras pequeñas? La razón para ir en contra de los grandes bancos es porque son los que están presentes en la mente de los clientes en perspectiva.

El posicionamiento es siempre una cuestión de tratar con lo que se tiene en mente.

La desventaja del gran tamaño es la lentitud del servicio. Como lo mencionaba un anuncio de Avis: «Acuda a nosotros. No tendrá necesidad de esperar en la fila.»

Los bancos tampoco deberían entretener a las personas.

Por ello se desarrolló una estrategia de posicionamiento para el United Jersey llamada «El banco de movimiento rápido». Esta estrategia tenía dos aspectos claves:

- A. Explotar una debilidad real de los bancos metropolitanos de Nueva York: su lentitud.
- B. Supervisar la gestión del United Jersey para asegurarse que su funcionamiento es congruente con las promesas publicitarias.

Esto se logró a través de siete compromisos clave:

1. **Decisiones descentralizadas.** El United Jersey impulsó la toma de decisiones a nivel local. (Uno de los comités de préstamos puede aprobar préstamos hasta por 10 millones de dólares, y ese equipo se reúne diariamente.) Otras 10 sucursales dentro del Estado disponen de funcionarios con capacidad de aprobar créditos.
2. **Capacitación cruzada.** El United Jersey capacita a su personal en todos sus servicios bancarios, no sólo en una especialidad. Por tanto, cuando un cliente tiene una pregunta que hacer, no necesita esperar la respuesta a través de un trámite burocrático.
3. **Promesa de adopción de avances electrónicos.** El sistema estatal del United Jersey, conocido como ATM (*Automatic Teller Machines* o Cajas computarizadas) es la red privada más grande del Estado. Así, sus clientes corporativos pueden comunicarse con las computadoras del banco para conocer sus estados de cuentas u otros datos directamente.
4. **Servicio de cajas permanentes.** El personal del United Jersey recoge seis veces al día los cheques depositados a fin de abonarlos a las cuentas de los clientes lo más pronto posible. La Caja Permanente de Newark tiene un apartado postal privado. Por ello los abonos en cuenta son más rápidos.
5. **Terminales FATC** (*Fast Authorization of Cashless Transactions* o Autorización rápida de transacciones no en efectivo.) Los comerciantes se benefician con rápidas aprobaciones electrónicas con riesgo mínimo, lo cual se traduce en un mejor flujo de efectivo.

6. **Capacidad de respuesta.** El United Jersey se compromete a dar respuesta a las necesidades financieras de sus clientes.
7. **Ubicación central.** El United Jersey construyó sus nuevas oficinas corporativas en Princeton. Al ser el centro geográfico del Estado, se encuentra a menos de una hora de distancia en automóvil de sus clientes comerciales, y mucho menos por helicóptero.

Publicidad del banco de rápidos movimientos

Sólo cuando el funcionamiento del banco cumplió con las promesas que habrían de promocionarse, la publicidad comenzó a anunciarlas, por supuesto enfocadas hacia las debilidades de la competencia.

Cada anuncio de televisión comparaba al United Jersey con la competencia, a la cual nombraron «Banco Nacional Lentitud». En un comercial, la aprobación para un crédito comercial del «Banco Nacional Lentitud» parecía tardar años. Un segundo anuncio mostraba a dicho banco desapareciendo ante un cliente que requería de un servicio rápido. Y en el tercero, un matrimonio se encontraba ante el personal de ese banco, trabajando en cámara lenta. El aspecto humorístico resaltaba la idea del United Jersey de que «valoramos su tiempo tanto como su dinero».

Los anuncios impresos también hacían referencia al tema del «banco de movimiento rápido», con frases como «La prontitud hace el dinero» y «Los bancos no deben entretener a las personas».

Se pusieron carteles con la frase «tiempo es dinero», en todas las oficinas del United Jersey, como recordatorio para no tener a los clientes sentados o esperando.

¿Y tuvo éxito?

La estrategia del «banco de movimiento rápido» representó un gran éxito para el United Jersey. Algunas operaciones incluso se triplicaron en un año.

Los negocios y las utilidades se incrementaron.

Un año después de iniciada esta estrategia, el United Jersey anunciaba ganancias por 830 millones de dólares, constituyendo un 26 por 100 de incremento sobre el año anterior.

Otra importante medida del cambio fue la actitud de los empleados. Un funcionario del United Jersey comentaba: «La imagen publicitaria es excelente, pero lo mejor de todo es el deseo de nuestra gente de moverse rápido... y lo hacen. Observé este fabuloso cambio de actitudes desde el principio de la campaña. Las autorizaciones llegan más pronto. La gente no se retrasa.»

La esencia de una buena estrategia de posicionamiento es su trascendencia en cada aspecto de una compañía. Se sabe que se trata de un éxito cuando todo el mundo lo reconoce así.

21

Posicionamiento de un centro de esquí: Stowe

Existen más de mil «centros» de esquí en Estados Unidos. Puesto que la mente de los esquiadores comunes sólo puede retener una fracción de los nombres de esos sitios, el problema de posicionar uno de ellos puede resultar difícil.

Si su nombre es Stowe, se simplifica de manera notoria. Stowe es un lugar ya bien conocido. «Stowe es para mí el principal centro de esquí en el Este —señalaba el columnista James Brady en la *Advertising Age*—, de la misma manera que Aspen en el Oeste, o Val d'Isère en Francia, o Kitzbühel en Austria.»

¿Por qué posicionar a Stowe?

Con el renombre que tiene, ¿por qué necesita una posición? ¿No es suficiente anunciarlo y dejar que el esquiador se forme su propia imagen?

En cierta forma, sí. La reputación de un producto como Steinway o un lugar como Stowe se mantiene año tras año. Pero posicionarlo adecuadamente permitirá realzar dicha reputación y contribuir a que ésta se incremente. En esencia, el posicionamiento proporcionará más material sobre el cual hablar.

¿De qué hablan los esquiadores? James Brady lo indicó antes. De lugares para esquiar, como Aspen, Val d'Isère y Kitzbühel.

Con estos antecedentes en mente, se inició la búsqueda de una posición para Stowe. La situación parecía requerir un experto, una persona que pudiera proporcionar suficiente credibilidad para realizar comparaciones válidas.

Los diez mejores centros de esquí en el mundo

La conocida escritora sobre esquí y viajes, Abby Rand, proporcionó dicha credibilidad al escribir para *Harper's Bazaar*; seleccionó los diez mejores centros de esquí en el mundo. Uno era Stowe, Vermont. Los otros: Aspen, Colorado; Courcheve, Francia; Jackson Hole, Wyoming; Kitzbühel, Austria; Portillo, Chile; St. Christoph, Austria; St. Moritz, Suiza; Sun Valley, Idaho; Vail, Colorado (una buena lista).

Los anuncios de posicionamiento de Stowe utilizaba parches para ropa con la forma de las áreas de esquí. El anuncio decía así: «De los diez mejores centros de esquí del mundo, uno se encuentra en el Este.»

«No necesita ir a los Alpes, los Andes, o a las Rocallosas para disfrutar de unos días inolvidables de esquí —decía el anuncio—, sólo necesita venir a la capital del esquí del Este: Stowe, Vermont.»

Los esquiadores respondieron favorablemente a la nueva estrategia de Stowe. Solicitaron que se les enviaran miles de folletos sobre lo que se anunciaba. Se rompieron todos los récords de concurrencia a dicho centro de esquí.

Podría pensarse que sería fácil aumentar la cifra de negocios en un lugar como Stowe, pero la competencia tenía una gran ventaja. Lugares como Statton, Sugarbush, Big Bromley y Mt. Snow se encuentran localizados al sur de Stowe. Por tanto, los esquiadores provenientes de Nueva York (el principal centro de población) tendrían que manejar una o dos horas más para llegar a Stowe. Uno de los propósitos del anuncio sería prometerle al esquiador que valdría la pena el esfuerzo adicional.

«Uno de los diez mejores centros de esquí en el mundo» representa una estrategia clásica de posicionamiento. Se vale de la tendencia mental que existe de «hacer una lista» cuando se trata de asuntos extensos o complicados. «Las siete maravillas del mundo» es uno de los primeros ejemplos que se tienen.

Por otro lado, la estrategia de «los diez mejores» se puede usar por tiempo indefinido. No hay necesidad de cambiarla. ¿Qué mejor estrategia puede haber que la de tener un lugar o un producto incluido en la lista de los mejores del mundo?

Cuando se utiliza una autoridad reconocida para darle credibilidad a algún producto o servicio, se toca un aspecto fundamental de la naturaleza humana. Hay más seguridad al no tener que limitarse al juicio de uno mismo.

El lado malo de esta tendencia de hacer referencia a una autoridad fue investigada por Allen Funt, creador de la Cámara Indiscreta. «Lo peor de todo, y que sucede continuamente —decía el señor Funt— es la facilidad con que la gente se deja llevar por algún tipo de autoridad, por mínima que sea.»

«Si pusiéramos un anuncio en el camino diciendo “Delaware cerrará hoy” —señalaba el señor Funt—, los conductores no lo cuestionarían. En lugar de eso, preguntarían: “¿Estará abierto Jersey?”»

22

Posicionamiento de la Iglesia Católica

Este libro se podía haber escrito sobre religión, lo mismo que sobre publicidad.

¿Una idea descabellada?

No tanto. La esencia de cualquier religión es la comunicación: desde la divinidad, pasando por el clero, a los fieles.

Los problemas surgen no con la perfecta divinidad o con la imperfecta feligresía, sino con el clero.

El modo como éste aplique la teoría de la comunicación a la práctica de la religión tendrá una importancia capital respecto del modo como la religión afectará a los fieles.

Crisis de identidad

No hace mucho que el concepto del posicionamiento se aplicó a la Iglesia Católica. En otras palabras, los problemas de comunicación de esa gigantesca institución se trataron como si pertenecieran a un gran consorcio.

La petición no surgió del Papa o de algún consejo de obispos. Provino de un grupo de laicos, muy preocupados por lo que un renombrado teólogo calificó de «cierta crisis de identidad», que había surgido a consecuencia de las reformas del Concilio Vaticano II.

Pronto se vio que la comunicación en la Iglesia Católica no era, en el mejor de los casos, constante.

Mientras que se había realizado un gran esfuerzo por mejorar las técnicas, los programas carecían de un *leit-motiv* fuerte o de continuidad. (Problema especialmente serio en una era de sobrecomunicación electrónica.)

Era como una General Motors, sin programas generales de publicidad. Toda la comunicación provenía de los concesionarios locales. Alguna era buena, pero mucha de ella era mala.

Buena parte de los problemas se podían atribuir al Concilio Vaticano II.

Antes de esa «apertura» la Iglesia institucional gozaba de una posición claramente definida en la mente de los fieles. Para la mayoría, la Iglesia era la «maestra de la ley». Se insistía mucho en los preceptos, las recompensas y los castigos. Por

este lado, la Iglesia significaba lo mismo para los jóvenes que para los viejos.

El Concilio Vaticano II apartó a la Iglesia Católica de esa postura de ley y orden. Muchas reglamentaciones se sobreseyeron como innecesarias. Fueron numerosos los cambios en la liturgia y en el estilo general. En lugar de rigidez, hubo flexibilidad.

Por desgracia, no hubo en Roma ningún gerente de publicidad cuando se realizaban estos importantes cambios. Nadie que elaborara un programa en 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 advirtiera la magnitud del problema que tenía entre manos.

Pérdida de influencia

Lo que ostensiblemente faltaba era una clara presentación de lo que era la nueva Iglesia.

Los fieles se preguntaban: «Si la Iglesia no es la maestra de la ley, ¿qué es?»

A partir del Concilio Vaticano II no se ha dado ninguna respuesta sencilla. No ha habido ningún intento de reubicar a la Iglesia en la mente de los laicos. Ni siquiera en la del clero.

Y al no haber respuestas, entró la confusión y mucha gente la abandonó.

Por primera vez, la asistencia dominical a misa se situó debajo del 50 por 100 del total de la población católica. Esto supone un descenso del 20 por 100, mientras que la asistencia dominical protestante se ha mantenido estable.

Actualmente hay un 20 por 100 menos de sacerdotes, monjas y frailes que hace diez años. Las vocaciones religiosas han disminuido el 60 por 100.

Hay un conjunto de estadísticas especialmente significativas. La Iglesia Católica es «la mayor comunidad con autoridad moral de la sociedad americana». (Título que le otorgó recientemente el teólogo protestante Peter Berger.)

A pesar de ello, cuando la revista *U. S. News & World Report* solicitó a un grupo de 24.000 ejecutivos importantes que calificaran la influencia de las principales instituciones, la Iglesia y otras religiones organizadas aparecieron en último lugar.

La autoridad moral de la Iglesia Católica, a todas vistas, no ha sido comunicada muy bien.

¿Cuál es el papel de la Iglesia?

«¿Cuál es el papel de la Iglesia Católica en el mundo moderno?»

Tal fue la pregunta que se hizo a sacerdotes, obispos y laicos. No hubo dos respuestas iguales.

Para algunos, no hay una respuesta sencilla. Para otros, existe más de una respuesta. (Adviértase la trampa de querer complacer a todo el mundo.)

Los ejecutivos de empresas tienen normalmente respuestas a preguntas de este

cariz. Interrogados los de General Motors, considerarían que su papel consiste en ser los mayores fabricantes de automóviles del mundo. Las compañías gastan millones averiguando y comunicando la esencia de sus productos con palabras como «más blanco que lo blanco» o «Crest lucha contra las caries». La Iglesia tenía que contestar esta pregunta, de una manera sencilla y definitiva. Tenía que incluir dicha respuesta en un programa de comunicación bien integrado. Luego llevarlo a la grey, en una forma nueva e impactante.

La elaboración de un programa de identidad en el caso de una compañía supone normalmente dar marcha atrás hasta descubrir cuál es el negocio fundamental de esa compañía. Esto significa examinar los planes y programas anteriores, para ver qué es lo que funcionó y qué es lo que no dio resultado.

En el caso de la Iglesia Católica, es preciso regresar dos mil años y rehacer sus pasos. En vez de acudir a los informes anuales de ejercicios anteriores, hay que basarse en la Biblia.

Al buscar una expresión simple y directa del papel de la Iglesia, dos frases del Evangelio podrían contener la respuesta.

La primera, durante el ministerio de Cristo en la tierra, Dios —según se lee en el Evangelio de San Mateo— dijo a los hombres que escucharan las palabras de su Hijo, el Bienamado (Mt. 17, 23).

Luego, Cristo, al partir de este mundo, ordenó a sus seguidores que fueran y enseñaran a todas las naciones lo que El les había enseñado (Mt. 28: 19).

Maestra de la palabra

Se concluye de las Escrituras que Cristo consideró que el papel de la Iglesia era la de ser «maestra de la palabra».

Como El era el «Hijo de Dios», se debe suponer que su palabra es válida en todas las épocas. Las parábolas de Cristo no estaban destinadas sólo a la gente de su tiempo, sino también a las generaciones futuras, incluso las actuales.

Por tanto, deben tener en su estructura una universalidad que nunca pasa de moda. Son sencillas y profundas. En ellas, Jesús da a la gente de cualquier época alimento para el pensamiento y la acción.

Así, cabe suponer que quienes hoy proclaman su mensaje han de transmitir el mismo mensaje antiguo, pero de una nueva forma, según el lugar, el tiempo y el modo apropiados.

Al rehacer los pasos, se logra definir el papel de la Iglesia como consistente en mantener vivo a Cristo en la mente de la nueva generación y relacionar su palabra con los problemas de cada época.

En muchos aspectos, el Vaticano II pareció dirigir a la Iglesia hacia atrás en lugar de orientarla hacia adelante. De «maestra de la ley» a «maestra de la palabra».

Esto podría parecer una respuesta muy simplista, casi obvia, a un problema complicado.

Y lo es. La experiencia ha demostrado que cualquier ejercicio de conquista

de posiciones es una búsqueda de lo obvio. Esos son los conceptos más fáciles de comunicar, porque son los que más sentido tienen para quien recibe el mensaje.

Por desgracia, los conceptos obvios son también los más difíciles de reconocer y de vender.

La mente humana tiende a admirar lo complicado y a desechar lo obvio por demasiado simplista. (Por ejemplo, muchos clérigos de la Iglesia Católica admiran la definición del papel de la misma, dada por un connotado teólogo de nombre Avery Dulles: «la Iglesia no tiene un solo papel que representar, sino seis diferentes».)

Puesta en práctica del posicionamiento

Una vez que se aisló el concepto básico, lo siguiente era desarrollar las técnicas para llevarlo a cabo.

Lo primero y principal era aprender oratoria. Para ser «maestra de la palabra», el clero debía mejorar con mucho su oratoria y predicar mejores sermones. (Los mejores oradores religiosos de hoy no se encuentran en la Iglesia, sino en las emisiones religiosas de la televisión dominical.)

Además de las clases de oratoria, se propuso una película de introducción, titulada *Vuelta a los principios*.

El inicio de cualquier campaña importante de comunicación requiere a veces algo dramático para captar la atención de la gente. La emoción que provoca la cinematografía es ideal para tal propósito. (Razón por la cual la televisión resulta un instrumento tan poderoso para presentar nuevos productos.)

Se recomendó una amplia gama de programas, todos cuidadosamente estructurados en torno al papel de la Iglesia «maestra de la palabra».

El punto importante aquí es que una vez que se ha desarrollado una táctica de posicionamiento, ésta fija la dirección de todas las actividades de la organización, incluso cuando se trata de una tan vasta y polifacética como la Iglesia católica.

¿Qué ocurrió?

Nada.

Ha sido muy difícil convencer a la «dirección» de la Iglesia Católica de que ponga en práctica esta solución a sus problemas.

No sólo los obispos se resisten a que los laicos les indiquen cómo deben dirigir a la Iglesia, sino que la solución parece tan obvia que les resulta difícil aceptarla. La simplicidad no es tan atractiva como la complejidad.

Y como pasa con la mayor parte de los grandes problemas, éstos no desaparecen. Si ha leído los periódicos últimamente, habrá advertido que el Papa está por convocar a otro Sínodo a fin de evaluar los resultados del Vaticano II. El periód-

co del Vaticano, el *Observatore Romano*, señalaba que el propósito de esto era resolver la confusión que surgió hace veinticinco años cuando terminó el concilio.

¿Reconocerán ahora los problemas que tienen? ¿Solucionarán «la crisis de identidad» mediante un programa de comunicación que reposicione a la Iglesia en el mundo moderno? ¿Podrá dicho programa reconciliar la brecha que hay entre los católicos liberales y conservadores?

Espere sentado.

23

Posicionamiento de uno mismo y de su porvenir

Si las estrategias del posicionamiento se aplican a la promoción de un producto, ¿por qué no usarlas para autopromoverse?

No hay ninguna razón en contra.

Así pues, revisaremos la teoría del posicionamiento para ver si tiene aplicación al desarrollo profesional.

Definición de uno mismo

¿Quién es usted? La gente padece los mismos males que los productos. Quieren serlo todo, para todos.

El problema que presenta tal enfoque está en la mente del público. Resulta muy difícil compaginar un concepto con un producto. Y es casi imposible hacerlo con dos, tres o más conceptos.

La parte más difícil del posicionamiento es la selección de un concepto específico en el que apoyarse. Y, sin embargo, hay que hacerlo si se quiere atravesar el muro de indiferencia del público.

¿Quién es usted? ¿Cuál es su posición en la vida? ¿Puede resumir su propia posición en un solo concepto? Luego, ¿puede servirse de su carrera para establecer y explotar esa posición?

La mayoría de la gente no es lo suficientemente resuelta para establecer un concepto definido sobre sí misma. Vacila; espera que otros lo hagan por ella.

«Soy el mejor abogado de Dallas.»

¿Lo es de verdad? ¿Cuántas veces citarían su nombre si se realizara una encuesta entre la comunidad jurídica de Dallas?

«Soy el mejor abogado de Dallas» es una posición que se puede alcanzar con algo de talento, de suerte y mucha estrategia. Y el primer paso es aislar el concepto que se utilizará para implantar esa posición a largo plazo. No es fácil. Sin embargo, las recompensas pueden ser grandes.

Cometa errores

Todo lo que vale la pena hacer, vale la pena hacerlo mal. Si no valiera la pena, no se intentaría.

Por otro lado, si vale la pena hacerlo y se espera a poder hacerlo de forma perfecta, o si todo lo deja para mañana, corre el riesgo de no hacerlo nunca.

Por tanto, todo lo que vale la pena hacer, vale la pena hacerlo mal.

En su empresa mejorará probablemente su reputación si lo intenta muchas veces y de vez en cuando logra su propósito, que si teme al fracaso y sólo procura hacer aquello que parece seguro.

La gente aún recuerda a Ty Cobb, gran jugador de beisbol que robó 96 bases en 134 intentos (70 por 100). Pero ha olvidado a Max Corey, que robó 51 bases en 53 intentos (96 por 100).

Eddie Arcaro ha sido quizá el mejor jockey del mundo, pero tuvo que montar a 250 caballos perdedores, antes de montar su primer ganador.

Cerciórese de que lleva un nombre idóneo

¿Se acuerda de Leonard Slye? Poca gente lo conocía, hasta que cambió su nombre por el de Roy Rogers, primer paso importante para convertirse en estrella de cine.

¿Qué decir de Marion Morrison? Algo femenino para un vaquero muy viril, así que cambió su nombre por el de John Wayne.

¿O de Issur Danielovitch? Primero lo cambió por el de Isadore Demsky y luego por el de Kirk Douglas.

«El destino trató de mantenerlo oculto», dijo Oliver Wendell Holmes, Jr., «llamándolo Smith».

La ley le concede a usted el derecho de adoptar cualquier nombre que desee, con tal que no intente defraudar o engañar. Así que no lo cambie por el de McDonald si quiere abrir un restaurante de hamburguesas.

De igual manera, si es usted un político, no trate de cambiar su nombre por el de «Ninguno de los Otros». Luther D. Knox, candidato en una elección primaria para la gobernación del Estado de Louisiana, adoptó legalmente ese nombre. Sin embargo, hubo un juez federal que retiró de las listas electorales el nombre de «Señor Ninguno de los Otros», porque se trataba de un timo.

Evite la trampa del anonimato

Muchos hombres de negocios caen víctimas de la «inicialitis», tanto personal como corporativamente.

Cuando eran ejecutivos menores, se dieron cuenta de que los ejecutivos superiores solían emplear iniciales: J. S. Smith, R. H. Jones. Y, por tanto, hacen ellos lo mismo en cartas y demás escritos.

Es un error. Sólo se puede dar el lujo de proceder de esta forma si todo el mundo sabe quién es. Si se está ascendiendo, si se trata de plasmar un nombre en la mente de la gerencias, requiere de un nombre, no de un grupo de iniciales. Por las mismas razones exactamente, deben proceder así las empresas.

Escriba su nombre y contémpelo. Roger P. Dinkelacker.

Lo que un nombre así sugiere a la gerencia es: somos una compañía tan grande y tiene usted un cargo tan insignificante, que tiene que emplear la «P» para diferenciarse de los demás Roger Dinkelacker del personal.

No es probable.

Es posible que si su nombre es algo así como John Smith o Mary Jones, requiera una inicial intermedia para diferenciarse de otros John Smith o Mary Jones.

En tal caso, lo que realmente necesita es un nuevo nombre. La confusión es el enemigo de un posicionamiento exitoso.

No se puede llamar la atención con un nombre que resulte demasiado común. ¿Cómo diferenciará la gente entre John T. Smith y John S. Smith?

No se van a molestar en averiguarlo. Lo van a olvidar con los demás. Y la trampa del anonimato habrá logrado otra víctima

Evite la trampa de la expansión de línea

Si tuviera tres hijas, ¿las llamaría María 1, María 2 y María 3? ¿O quizá las llamaría Mary, Marian y Marilyn? Tampoco, pues crearía una confusión para toda la vida.

Cuando le añade el «Junior» al nombre de su hijo, no le está haciendo ningún favor. Su hijo merece una identidad propia.

En la farándula, donde es preciso esculpir en la mente del público una identidad bien clara, probablemente no se debe usar siquiera un apellido famoso.

Hoy Liza Minelli es una estrella de mayor magnitud que su madre Judy Garland. Como Liza Garland, habría comenzado con una desventaja.

Frank Sinatra, Jr., es un ejemplo de la clase más difícil de expansión de línea en nombres. Empezó literalmente con dos goles en contra.

Con un nombre como Frank Sinatra, Jr., el auditorio piensa: «No va a poder cantar tan bien como su padre.»

Y como uno oye lo que espera oír, desde luego no lo hará tan bien como su padre.

Encuentre un caballo que montar

Algunas personas inteligentes y ambiciosas se hallan en situaciones en que su futuro se perfila nebuloso. ¿Qué es lo que suelen hacer?

Se esmeran. Tratan de compensar la desventaja con largas horas de arduo trabajo y esfuerzo. El secreto del éxito consiste en no salirse del surco, hacer el trabajo mejor que los demás; en esta forma, se alcanzarán la fama y la fortuna. ¿No es así?

No; no es así. Esforzarse más rara vez resulta el camino hacia el éxito. Hacerlo con ingenio es mejor sistema.

Es el cuento de los hijos del zapatero. A menudo, los ejecutivos no saben cómo administrar sus carreras. La estrategia que adoptan para sus ascensos se suele basar en el supuesto ingenuo de que el tesón y la capacidad es todo lo que cuenta. Y así cada vez aran más hondo y trabajan más duramente, en espera de que alguien los toque en el hombro con una varita mágica. Pero ese día llega muy raras veces.

La verdad es que la senda que lleva a la fama y a la fortuna raramente se encuentra dentro de uno mismo. El único camino seguro hacia el éxito es encontrar un caballo en el que cabalgar.

Quizá al ego le resulte difícil aceptarlo, pero el éxito en la vida se basa más en lo que los demás pueden hacer por uno que en lo que uno puede hacer por sí mismo.

Kennedy estaba equivocado. No hay que preguntarse qué es lo que se puede hacer por la empresa. Hay que preguntarse qué es lo que la empresa puede hacer por uno mismo. Por tanto, si usted desea sacar la máxima ventaja de las oportunidades que le brinda la profesión, tiene que mantener los ojos abiertos y encontrar un caballo que realice el trabajo por usted.

1. El primer caballo que cabalgar es la empresa donde se trabaja. ¿Hacia dónde se dirige su empresa? O para decirlo sin rodeos, ¿se dirige a alguna parte?

Mucha gente ha tomado sus expectativas y las ha encerrado en situaciones donde quedan condenadas al fracaso. Pero el fracaso por lo menos da una segunda oportunidad. Peor es la empresa que brinda menos de la media de oportunidades para crecer.

Por brillante que sea usted, de nada le servirá asociarse con un perdedor. Incluso el mejor oficial del *Titanic* acabó en el mismo bote salvavidas que el peor. Y eso si tuvo la suerte de mantenerse a flote.

No se puede salir adelante por sí mismo. Si su empresa no va a ninguna parte, búsquese otra. Si bien no siempre se puede escoger una IBM o una Xerox, debe usted mantenerse en un nivel considerablemente superior al promedio.

Acérquese a las compañías que crecen. A las que tienen productos prometedores, como computadoras, aparatos electrónicos, óptica, comunicaciones.

Y no olvide que el sector terciario, el de los servicios, crece a un ritmo más rápido que el de los productos, o sector secundario.

Así que ponga la vista en los bancos, en los seguros, en las compañías de servicios médicos, financieros, de consultoría y de bienes raíces.

No olvide que su experiencia en los productos que conoce puede cegarlo para no ver oportunidades en áreas de productos por completo distintos. De modo especial los servicios.

Cuando cambie de trabajo para entrar en una de esas compañías con futuro, no se concrete a preguntar cuánto le van a pagar hoy. Pregunte también cuánto están dispuestos a pagar en el futuro.

2. El segundo caballo que montar es su jefe. Las mismas preguntas que se hizo respecto de la empresa, hágaselas acerca de su jefe.

¿Se dirige a alguna parte? En caso contrario, ¿quién es él? Busque siempre la persona más lista, brillante y competente que pueda encontrar.

Si repasa las biografías de la gente que ha tenido éxito, se sorprenderá al encontrar cuántos subieron por la escalera del éxito detrás de otra persona. Desde su primer puesto como trabajadores manuales, hasta su último cargo como presidentes o ejecutivos principales de una gran empresa. Sin embargo, hay gente a la que le gusta trabajar para jefes incompetentes. Imagino que piensan que una flor lozana resalta más cuando está rodeada de otras ajadas. Se olvidan de la propensión de la gerencia a tirar el ramo completo, si algo no les satisface.

Hay dos clases de individuos que se acercan a buscar trabajo.

Una es la de aquellas personas que tienen un orgullo anormal sobre su especialidad. Suelen decir: «Ustedes me necesitan; están débiles en mi especialidad.»

La otra clase es la de aquellas personas que dicen lo contrario: «Están fuertes en mi especialidad. Están realizando una labor magnífica, y a mí me gusta trabajar con el mejor.»

¿Cuál de las dos personas obtendrá más probablemente el puesto? La segunda sin duda.

Por otro lado, aunque parezca extraño, los gerentes se topan más con el primer tipo, con los que pretenden ser expertos. De ser posible con un gran título y un sueldo que no desdiga.

«Engancha tu carro a una estrella», decía Ralph Waldo Emerson. Era un buen consejo entonces y lo es mejor ahora.

Si su jefe va escalando posiciones, es probable que también usted lo haga.

3. El tercer caballo que montar es un amigo. Hay muchos hombres de negocios que tienen gran cantidad de amigos personales, pero no amigos de negocios. Si bien es magnífico tener amigos personales, que a veces pueden conseguirle un aparato de televisión más barato o ropa para los hijos a menor precio, normalmente no pueden ayudar demasiado cuando se trata de encontrar un mejor trabajo.

La mayor parte de los grandes avances que tiene una persona en su carrera se deben a que algún amigo de negocios la recomendó.

Cuantos más amigos profesionales haga usted fuera de su empresa, más probabilidad hay de que consiga algún trabajo bien remunerado.

Y no basta con hacer amigos. Hay que sacar ese caballo y hacer que de vez en cuando haga ejercicio. Si no lo hace, no podrá montarlo en el momento que lo requiera.

Cuando algún amigo de trabajo del que no ha tenido noticias desde hace diez años lo llama a usted para que coman juntos, pueden ocurrir dos cosas: 1) que usted tenga que pagar la comida y 2) que su amigo esté buscando trabajo.

Si es usted quien necesita encontrar trabajo, ese momento es usualmente demasiado tarde para emplear esa clase de táctica. El modo como se debe montar

el caballo de la amistad es manteniéndose en contacto frecuente con todos los amigos de negocios.

Envíeles recortes de periódicos que les puedan interesar, anuncios y cartas de felicitación cuando los hayan ascendido.

Y no suponga que la gente ve las notas de los periódicos donde lo mencionan. No suelen verlas, y siempre agradecerá el gesto de quien les envía una gacetilla de la que no tenía noticia.

4. El cuarto caballo que montar es una idea. La noche anterior a su muerte, Víctor Hugo escribía en su Diario: «Nada, ni todos los ejércitos del mundo pueden detener una idea cuya hora ha llegado.»

Todo el mundo sabe que una idea puede llevarlo a la cima con mayor rapidez que ninguna otra cosa. Pero la gente suele esperar demasiado de una idea. Desean una idea que no sólo sea grande sino que todo el mundo considere que es grande.

No existen tales ideas. Si se espera hasta que una idea esté madura para ser aceptada, será demasiado tarde. Alguien más la habrá explotado previamente.

O, para emplear el vocabulario del *in-out*, que estuvo de moda hace unos años: algo que plenamente esté *in* se estará ya volviendo *out*.

Para montar el caballo de la «idea» hay que estar dispuesto a exponerse al ridículo y a la controversia. Hay que estar dispuesto a nadar contra la corriente.

No se puede ser el primero con una nueva idea o concepto, a menos que se esté dispuesto a estirar el cuello y a soportar muchos abucheos. Y espere su momento oportuno para cuando llegue.

«Una indicación de la validez de un principio —según el psicólogo Charles Osgood— es el vigor y la persistencia de la oposición que despierta.» «En cualquier campo —continúa el doctor Osgood— si la gente ve que un principio es una insensatez pura y simple y que es fácil de refutar, tiende a desentenderse de él. Pero si el principio es difícil de objetar y obliga a poner en tela de juicio algunos de los supuestos básicos con que pueden estar identificado, se esfuerzan entonces por encontrarle fallas.»

Nunca le tema al conflicto.

¿En qué habría parado Winston Churchill sin un Adolfo Hitler? Se conoce la respuesta. Después de que el Führer desapareció, el pueblo inglés despachó en cuanto pudo al primer ministro fuera de su cargo.

Recordará sin duda lo que Liberace dijo de las malas críticas que recibió uno de sus recitales:

—No paré de llorar hasta llegar al banco a ingresar el cheque.

Una idea o concepto sin elemento de conflicto no se puede llamar idea o concepto. Es la maternidad, tarta de manzana, y la bandera, reinventadas.

5. El quinto caballo que cabalgar es la fe. Fe en los demás y en sus ideas. La importancia de salir de uno mismo, de encontrar la fortuna fuera, se ilustra con el caso de un hombre que fue un fracaso la mayor parte de su vida.

Se llamaba Ray Kroc. Era mucho más viejo que la mayoría de la gente que

lo rodeaba y un fracasado cuando se encontró con dos hermanos que cambiaron su vida. Esos hermanos llevaban una idea, aunque ninguna fe. Vendieron su idea y su nombre a Ray Kroc en unos cuantos dólares.

Hoy, Ray Kroc quizá sea el hombre más rico de Estados Unidos, con miles de millones de dólares.

¿Los hermanos? Eran los hermanos McDonald, y cada vez que se coma una de sus hamburguesas, recuerde que fue la visión, el valor y la persistencia de un extraño lo que dio éxito a la cadena McDonald.

No dos individuos llamados McDonald.

6. El sexto caballo que cabalgar es uno mismo. Queda otro caballo. Es un animal mezquino, difícil e impredecible. Sin embargo, la gente trata de montarlo, aunque con muy poco éxito.

Ese caballo es uno mismo. Es posible tener éxito en los negocios o en la vida, por uno mismo, aunque no es fácil.

Los negocios, lo mismo que la vida, son una actividad social. Tienen tanto de cooperación como de competencia.

Por ejemplo, las ventas. No se puede vender sin más ni más; tiene que haber alguien que compre.

Recuerde que los jockeys que más carreras han ganado no son los más ágiles, listos o fuertes. El mejor jockey no gana la carrera.

El jockey que gana la carrera es normalmente el que monta el mejor caballo.

Así pues, búsquese un caballo qué cabalgar y luego cabálguelo sacándole el mayor provecho.

24

Posicionamiento de su negocio

¿Cómo se inicia un programa de posicionamiento?

No es fácil. Se suele tener la tentación de trabajar en la solución, sin haber reflexionado suficientemente bien en el problema. Antes de «saltar» sobre una conclusión, es mucho mejor pensar de una manera organizada en la situación.

Para ayudarle en este proceso, he aquí seis preguntas que se puede plantear usted mismo para que empiecen a fluir sus jugos mentales.

No se decepcione. Son preguntas fáciles de hacer, pero difíciles de contestar. A menudo suscitan cuestiones profundas, que ponen a prueba el valor y los criterios propios.

1. ¿Qué posición se ocupa?

El posicionamiento consiste en pensar a la inversa. En lugar de comenzar por uno mismo, se comienza por la mente del público.

En lugar de preguntarse quién es usted, se ha de preguntar qué posición ocupa ya en la mente de otras personas.

Cambiar las mentes en nuestra sociedad sobrecomunicada es una tarea en extremo difícil. Es mucho más fácil trabajar con lo que ya está en ellas.

Al determinar el estado de la mente del público, es importante no dejar que se inmiscuyan los egos corporativos.

La respuesta a la pregunta «¿Qué posición ocupamos?» se ha de buscar en el mercado, no en el gerente de marketing.

Si esto obliga a gastar algún dinero en investigación, que así sea. Gástelo. Es mejor que sepa exactamente con quién tiene que vérselas ahora, que descubrirlo después cuando no se pueda remediar nada.

No hay que ser de mente estrecha. Hay que mirar el panorama, sin perderse en detalles.

El problema de Sabena no es Sabena (la aerolínea), sino Bélgica (el país).

El problema de Seven-Up no es la actitud del público frente a las limonadas, sino la abrumadora porción de mente que ocupan las bebidas de cola. Para mucha gente «tomar un refresco» significa Coca-Cola o Pepsi-Cola.

Ver todo el panorama le ayudó a Seven-Up a idear su exitoso programa de «sin-cola».

Muchos productos actuales se encuentran como Seven-Up antes de su campaña de sin-cola. Poseen posiciones endebles o inexistentes en la mente de la mayoría del público.

Lo que hay que hacer es dar con un modo de penetrar en la mente, enganchando el producto, el servicio o el concepto a lo que ya está en la mente.

2. ¿Qué posición se quiere ocupar?

Es aquí donde ha de sacar su bola de cristal e imaginarse cuál es la mejor posición que se debería ocupar, desde un punto de vista de largo plazo. «Ocupar» es la palabra clave. Hay demasiados planes que se proponen comunicar una posición que es imposible de alcanzar, porque ya hay alguien que la ocupa.

Ford no logró posicionar exitosamente al Edsel. Una de las razones fue que no había lugar en la mente del público para otro coche muy cromado y de precio medio.

Por otro lado, cuando Richardson Merrill trató de encontrar un hueco en el campo de los medicamentos contra el resfriado frente a Contac y Dristan, prudentemente evitó la confrontación directa. Dejó que esos productos se disputaran las horas diurnas y buscó la posición de «medicamento nocturno contra el resfriado» para Nyquil.

Así, Nyquil se convirtió en el nuevo producto con mayor éxito que se ha fabricado en los últimos años.

A veces se puede ser excesivamente ambicioso. Aspirar a una posición que es demasiado amplia. Una posición que no se puede implantar en la mente del público. Y aun en caso de que se pudiera, no lograría defenderse contra los embates de productos de base estrecha, como Nyquil.

Tal es la trampa del segundón, y un ejemplo ha sido la famosa campaña de la cerveza Rheingold. Esa empresa quería ganarse a la clase obrera de la ciudad de Nueva York. (Lo que no es un mal objetivo si se tiene en cuenta el gran número de bebedores de cerveza que hay en ese sector.)

Así que produjo maravillosos comerciales donde aparecían italianos bebiendo Rheingold; negros con Rheingold; irlandeses con Rheingold; judíos con Rheingold, etc. Pues bien, en lugar de atraer a todo el mundo, acabó sin llamar la atención de nadie. La razón es sencilla. Como el prejuicio es una condición humana básica, el hecho de que determinado grupo étnico bebiera Rheingold no impresionaba en absoluto favorablemente a otros grupos.

En realidad, lo que hizo la campaña fue ahuyentar a todos los grupos étnicos neoyorkinos.

En la propia profesión es fácil cometer el mismo error. Si se intenta ser todo para todos, se acaba sin ser nada. Es mejor estrechar el enfoque de la propia capacidad. Establecer una posición única como especialista, no ser generalista multiuso.

El mercado laboral de hoy pertenece a las personas que pueden definirse y lograr un posicionamiento como especialista.

3. ¿A quién debe superar?

Si la posición que se propone alcanzar exige un enfrentamiento «cara a cara» contra un líder del mercado, mejor olvide el asunto. Es mejor rodear un obstáculo que superarlo. Dé marcha atrás. Busque una posición en la que nadie haya puesto la mano aún.

Debe dedicar el mismo tiempo a pensar en la situación, desde el punto de vista de los competidores, como desde el suyo propio.

Los clientes en perspectiva no compran, escogen. Entre marcas de automóviles, cerveza, computadoras, etc. El mérito, o la falta de mérito, de su marca no es tan importante como su posición entre las posibles opciones.

Es frecuente que para crear una posición viable se deba reposicionar otra marca o incluso una categoría de productos. Como Tylenol hizo con la aspirina, por ejemplo.

Considere lo que sucede cuando no se logra esto con la competencia. Bristol-Myers gastó 35 millones de dólares para lanzar Nuprin, y American Home Products gastó 40 millones para lanzar Advil. Ambos productos contenían ibuprofén, un nuevo analgésico en Estados Unidos. Ninguna logró reposicionar al Tylenol, el medicamento para el dolor de cabeza dominante en el mercado. El resultado ha sido que ninguno de los productos ha logrado captar más que una parte insignificante del mercado.

Enfrentarse a la competencia es también el principal problema, la mayor parte de las veces, en marketing.

4. ¿Tiene dinero suficiente?

Un gran obstáculo para lograr un posicionamiento airoso es buscar lo imposible. Cuesta dinero conquistar una porción de la mente. Cuesta dinero establecer una posición. Cuesta dinero mantener una posición, una vez que se ha establecido.

Hoy, el nivel de ruido es abrumador. Existen demasiados productos y compañías que tratan de introducirse en la mente del público. Cada vez es más difícil anunciarse con éxito.

En el transcurso de un año, la mente humana promedio recibe unos 200.000 mensajes publicitarios. Si recuerda que un comercial de 30 segundos de 500.000 dólares durante la Super Copa es sólo una de esas 200.000 impresiones, advertirá que las desventajas que tiene el anunciante hoy en día son enormes.

Por esta razón, una compañía como Procter & Gamble es un competidor casi imbatible. Cuando apuesta por un nuevo producto, pone sobre el tapete 50 millones de dólares, mira hacia la competencia y le dice: «¿Cuánto apuestas?»

Si no se invierte el suficiente dinero para colocarse por encima del nivel de ruido, permitirá que los Procter & Gambles que andan por ahí le arrebatan el concepto. Un modo de resolver el problema del nivel de ruido es reducir la amplitud geográfica del problema, introduciendo los nuevos productos o las nuevas ideas no en una perspectiva nacional o internacional, sino mercado a mercado.

Si la cantidad de dinero que se dispone es limitada, será preferible gastar de más en una ciudad que gastar de menos en varias. Si obtiene éxito en un lugar, siempre puede extender el programa a otras zonas. Con tal que el primer lugar sea el apropiado.

Si puede llegar a ser el número 1 en la venta de whisky en Nueva York (que es el lugar del país donde se bebe más escocés), podrá extender el producto al resto de Estados Unidos.

5. ¿Puede resistir?

Podemos imaginar a nuestra sociedad sobrecomunicada como un crisol de cambios constantes. De manera que una idea sustituye a otra en una sucesión desconcertante.

Para mantenerse al paso del cambio, es importante adoptar un punto de vista de largo alcance. Determinar cuál es la posición básica y luego ajustarse a ella.

El concepto del posicionamiento es acumulativo. Algo que aprovecha el carácter de largo alcance de la publicidad.

Hay que mantenerse allí aferrado un año tras otro. Las empresas con éxito rara vez cambian una fórmula que les ha dado resultado. ¿Cuántos años lleva viendo a esos vaqueros de Marlboro cabalgando en el crepúsculo?

Crest lleva tanto tiempo luchando contra la caries que ya va por la segunda generación de niños. Debido a los cambios, una empresa tiene que pensar de forma más estratégica que antes.

Salvo raras excepciones, una empresa casi nunca debe cambiar su estrategia básica de posicionamiento, sino sus tácticas, aquellas maniobras de corto plazo cuyo propósito es llevar a cabo una estrategia a largo plazo.

El truco consiste en retomar esa estrategia básica y mejorarla. Encontrar nuevas maneras de representarla. Nuevos modos de evitar el factor de hastío. En otras palabras, nuevas maneras para lograr que Ronald McDonald acabe comiendo una hamburguesa.

Ocupar una posición en la mente es como poseer un terreno valioso. Una vez que se ha vendido, puede resultar imposible recuperarlo.

La trampa de la «expansión de línea» es un buen ejemplo. Lo que en realidad se hace al expandir la línea es debilitar la propia posición básica. Una vez que esa posición se ha perdido, se navega a la deriva.

Levi's extendió la línea a ropa informal, y entonces vio que su posición básica en vaqueros había sido minada por pantalones vaqueros de diseñadores exclusivos.

6. ¿Está a la altura de su posición?

La gente creativa a menudo se resiste al principio de posicionamiento, porque cree que restringe su creatividad.

¿Quiere saber una cosa? Es verdad. El pensamiento de conquista de posiciones restringe la creatividad.

Una de las grandes tragedias de la comunicación es ver cómo una organización realiza una planificación escrupulosa, paso a paso, con gráficas y tablas, y luego entrega la estrategia para que los «creativos» la lleven a cabo. Estos, a su vez, aplican sus habilidades y la estrategia desaparece en una nube de tecnicismos, hasta el punto de que nadie la vuelve a reconocer.

Una empresa, en un caso como éste, haría mejor poniendo en circulación la descripción básica de la estrategia, en lugar de los anuncios con creatividad aplicada, que le costarían miles de dólares.

«Avis es sólo el número 2 en alquiler de coches; entonces, ¿por qué recurrir a nosotros? Porque nos esforzamos más.» No suena a anuncio. Suena a presentación de una estrategia de marketing. En realidad, es ambas cosas.

¿Están sus propios anuncios a la altura de la posición que ocupa? ¿La ropa que usa le dice al mundo, por ejemplo, que es un empleado de banco, un abogado o un artista?

¿O lleva una ropa creativa, que socava su posición?

La creatividad por sí misma no vale nada. Sólo cuando está subordinada al objetivo de lograr el posicionamiento puede contribuir en algo.

7. El papel de una tercera persona

A veces se oye la siguiente pregunta: ¿lo podemos hacer nosotros mismos o hemos de contratar a alguien para que nos posicione?

Ese alguien al que se suele contratar es una agencia de publicidad. ¿Una agencia de publicidad? ¿Y quién necesita la ayuda de esos buhoneros de la Avenida Madison?

Todo el mundo. Pero sólo los ricos pueden darse el lujo de contratar a una agencia de publicidad. Los demás han de aprender a hacerlo por sí mismos. Han de aprender a aplicar el inestimable ingrediente que sólo se puede obtener de un tercero.

¿Y qué proporciona ese tercero? Un ingrediente que se llama ignorancia. En otras palabras, objetividad.

Al desconocer qué ocurre dentro de una empresa, el tercero puede ver mejor qué ocurre en el exterior; en la mente del cliente.

La persona ajena, o tercero, está naturalmente sintonizada con el pensamiento de afuera hacia adentro, mientras que la persona de adentro se encuentra más a gusto con el pensamiento de adentro hacia afuera.

La objetividad es el ingrediente clave que proporciona la agencia de relaciones públicas, la agencia de publicidad o de marketing.

8. Lo que la tercera persona no puede proporcionar

En una palabra, magia. Algunos gerentes creen que el papel de una agencia de publicidad es blandir la varita mágica que hace que el cliente se lance de inmediato a comprar el producto.

Esa varita mágica, desde luego, se llama «creatividad», mercancía muy buscada por el publicista neófito.

La opinión popular es que la agencia «crea». Que las mejores agencias están repletas de una sustancia llamada «creatividad», que usan pródigamente para encontrar sus soluciones de publicidad.

En los círculos publicitarios se cuenta de una agencia que era muy creativa. Tanto que podía tomar la paja y transformarla en hilo de oro.

Seguramente habrá oído de ella porque tenía un nombre muy creativo: Rumpelstiltskin, Inc.

La leyenda continúa. Actualmente, hay personas que creen que las agencias son tan creativas que pueden convertir la paja en oro.

No es cierto. Las agencias de publicidad no pueden convertir la paja en oro. Si pudieran, se habrían dedicado al negocio de la paja y no al de la publicidad.

Hoy, la «creatividad» está muerta. Y el juego, en Madison Avenue, se le llama **posicionamiento**.

25

El juego del posicionamiento

Alguna gente tiene problemas al desarrollar el juego del **posicionamiento**, porque se ahorca con palabras.

Supone, erróneamente, que las palabras tienen significado. Permiten que el diccionario regule sus vidas.

Hay que entender las palabras

Como vienen diciendo los semánticos desde hace años, las palabras no contienen significados. Los significados no están en las palabras; están en la gente que las usa.

Al igual que una azucarera está vacía hasta que alguien la llena, una palabra no tiene significado a menos que alguien al usarla la llene de significado.

Si se vierte azúcar en una azucarera rota, de nada sirve. Y lo mismo ocurre si se le da significado a una palabra resquebrajada. Es preferible desechar esa palabra resquebrajada y emplear otra.

La palabra «Volkswagen» no podrá contener el concepto de coche de lujo de tamaño medio, por lo que es mejor desechar esa azucarera y emplear otra: «Audi», que contiene mejor el concepto. No es válida la insistencia de que como está hecho en una fábrica Volkswagen, ha de ser un Volkswagen. La rigidez mental es una barrera para un **posicionamiento** exitoso.

Mientras Volkswagen decaía en el mercado de Estados Unidos, Audi hacía furor. Actualmente las ventas del Audi superan las de BMW y comienzan a presionar a las de Mercedes Benz.

Para salir adelante hoy en el **posicionamiento** se necesita cierta flexibilidad mental. Hay que seleccionar y emplear las palabras, con tanto desdén por el libro de historia como por el diccionario.

Esto no quiere decir que los significados convencionales y aceptados no importen. Todo lo contrario. Hay que seleccionar las palabras que evocan los significados que se desean establecer.

Pero, ¿es ético? Recuerde que las palabras carecen de significado. Son recipientes vacíos, mientras alguien no los llene de algún significado. Si desea recon-

quitar una posición para un producto, una persona e incluso un país, primero hay que cambiar el recipiente.

En cierto sentido, cada producto o servicio es un «artículo empaquetado». Si no se vende dentro de una bolsa, el nombre se convierte en esa bolsa.

Hay que entender cómo las palabras afectan a la mente

Las palabras son detonadores. Evocan los significados que se encuentran enterrados en la mente.

Desde luego que si la gente entendiera esto, no tendría sentido rebautizar un producto o seleccionar palabras emocionales, como Mustang (caballo salvaje) para un automóvil.

Pero la gente no lo entiende. La mayoría está «medio loca». No está del todo cuerda, pero tampoco está por completo demente. Está en una situación intermedia.

¿Cuál es la diferencia entre la gente cuerda y la demente? ¿Qué hacen los dementes? Alfred Korzybski, que ideó el concepto de semántica general, explica que el demente trata de hacer que el mundo real encaje en lo que tiene en la cabeza.

El loco que piensa que es Napoleón hace que el mundo exterior encaje en esa noción.

La persona cuerda analiza constantemente el mundo de la realidad y luego cambia lo que tiene dentro de su cabeza, ajustándolo a los hechos.

Esto, para mucha gente, constituye un gran problema. Además, ¿cuánta gente desea cambiar constantemente sus opiniones, de modo que encajen en los hechos? Es mucho más fácil cambiar los hechos haciendo que encajen con las opiniones.

Los dementes se forman su opinión y luego buscan los hechos para «comprobarla». O, lo que es todavía más común, aceptan la opinión del «experto» más próximo y no se preocupan para nada de los hechos.

Puede apreciarse así el poder de un nombre psicológicamente acertado. La mente hace que el mundo de la realidad encaje en ese nombre. Un coche llamado Mustang parece más deportivo, rápido y potente que si se hubiera llamado Tortuga.

El lenguaje es la moneda de la mente. Para pensar conceptualmente hay que manipular las palabras. Si se escogen las apropiadas, se puede influir en el proceso mental mismo. (Como prueba de que la mente «piensa con palabras» y no con pensamientos abstractos, considere cómo se aprende un lenguaje. Para hablar un idioma extranjero con soltura, por ejemplo el francés, primero hay que aprender a pensar en francés.)

Pero existen ciertos límites. Si una palabra está muy lejos del contacto con la realidad, la mente se rehúsa a emplearla. El fabricante llama «grande» al tubo que todo mundo llama «tubito de pasta dentífrica». El fabricante designa como «económico» el tubo que todo el mundo llama simplemente «grande».

La República Popular de China suele recibir el nombre de «China Roja», por-

que nadie cree que haya allí una «república popular». (Dentro de ese país, es sin duda efectivo el nombre de República Popular de China.)

Se debe ser cuidadoso con los cambios

Cuanto más cambian las cosas, más siguen siendo las mismas. Sin embargo, hoy la gente vive bajo la ilusión del cambio.

Cada día el mundo parece girar más rápido.

Hace unos años, un producto con éxito podía vivir cincuenta años o más antes de decaer. Hoy, el ciclo vital de un producto es mucho más breve. A veces se puede medir en meses, en lugar de en años.

Constantemente nacen nuevos productos, nuevos servicios, nuevos mercados, incluso nuevos medios de comunicación. Todos llegan a la madurez y luego pasan al olvido. Y otra vez comienza un ciclo nuevo.

Ayer, el modo de llegar a las masas era a través de las revistas. Hoy es mediante la televisión. Mañana podría ser mediante cablevisión. La única cosa permanente hoy parece ser el cambio. El caleidoscopio de la vida cambia cada vez más rápidamente. Aparecen nuevas formas, que luego se desvanecen.

En el caso de muchas empresas, el cambio ha resultado ser un estilo de vida. Pero, ¿se puede mantener el paso con el cambio, mediante el cambio? Parece que lo cierto es lo contrario.

El paisaje está cubierto con los desperdicios de proyectos que las compañías se apresuraron a emprender para mantenerse al día. Singer, que trató de entrar en el próspero sector de los aparatos domésticos. RCA intentó aprovechar la demanda de computadoras. General Foods abrir restaurantes de autoservicio. Para no mencionar a los centenares de empresas que se despojaron de su identidad como corporación para ir en pos de la moda de las iniciales.

Mientras tanto, los programas de quienes se mantuvieron firmes en el terreno de sus logros han alcanzado un éxito inmenso. Maytag, vendiendo aparatos domésticos de calidad. Walt Disney ofreciendo su mundo de fantasía y de diversión. Avon, que sigue llamando a las puertas.

Se necesita visión

El cambio es una ola en el océano del tiempo. A corto plazo, las olas causan agitación y desconcierto. A largo plazo, las corrientes subyacentes son de mucha mayor importancia. Para hacer frente al cambio, hay que adoptar un punto de vista de largo alcance. Determinar el negocio fundamental y ajustarse a él.

Cambiar la dirección de una gran compañía es como hacer virar un portaaviones. Se necesita más de un kilómetro antes de que se note. Y si el viraje fue mal dado, enderezar las cosas exigirá aún más espacio.

Para jugar el juego con éxito hay que tomar decisiones sobre lo que hará la

empresa no dentro de un mes o el año que viene, sino dentro de cinco o diez años. En otras palabras, en lugar de girar el timón con cada nueva ola, la compañía ha de enfilar el rumbo en la dirección apropiada.

Hay que tener visión. Carece de sentido establecer una posición basándose en una tecnología que resulta demasiado estrecha. O en un producto que se está volviendo obsoleto. O un nombre defectuoso. Lo más importante es ver la diferencia entre lo que funciona y lo que no funciona.

Suena sencillo, pero no lo es. Cuando la marea sube, todo parece funcionar. Cuando baja, parece que nada funciona.

Hay que aprender a separar los esfuerzos personales del movimiento general de la economía. Muchos expertos en marketing han sido bendecidos con una generosa cuota de buena suerte. Hay que andar con cuidado. Los afortunados genios de hoy pueden ser lo que mañana requieran asistencia social.

Sea paciente. El sol brillará mañana sobre quienes hoy han tomado las decisiones acertadas.

Si una compañía ha adoptado un **posicionamiento** en la dirección apropiada, sorteará las corrientes del cambio, aprovechando aquellas oportunidades que se le presenten. Pero cuando la oportunidad llegue, la compañía ha de actuar con rapidez.

Se necesita valor

Cuando se rastrea la historia para ver cómo se implantaron los liderazgos en **posicionamiento**, desde Hershey en chocolates, hasta Hertz en alquiler de coches, se advierte que el hilo conductor no es la habilidad en marketing, ni tampoco la innovación en los productos. Lo importante es tomar la iniciativa antes que el competidor haya tenido oportunidad de establecerse. El líder es, normalmente, quien ha invertido dinero en un marketing adecuado mientras la situación era aún fluida.

Hershey, por ejemplo, implantó una posición tan fuerte en chocolates que ni siquiera sintió la necesidad de hacerse publicidad. Ese convencimiento fue un lujo que competidores como Mars no se pudieron dar.

Por fin, Hershey también decidió anunciarse. Pero a destiempo. Hoy la tableta de chocolate con leche Hershey no es la que más se vende. Ni siquiera está entre las cinco primeras.

Se puede ver que alcanzar una posición de liderazgo depende no sólo de la suerte y de la oportunidad, sino también de la agilidad para lanzarse mientras los demás se mantienen a la espera.

Se necesita objetividad

Para tener éxito en la era del **posicionamiento**, hay que ser brutalmente franco. Hay que tratar de eliminar todo ego en el proceso de toma de decisiones. Este sólo sirve para hacerlo nebuloso.

Uno de los aspectos más críticos del **posicionamiento**, es el desarrollar la capacidad de evaluar los productos de una manera objetiva y ver cómo los considerarán los actuales clientes y los que probablemente lo serán.

Hay que recordar también que no se puede jugar basketbol sin un tablero detrás del aro. Se necesita de alguien que haga rebotar las ideas. Tan pronto como piense que ha encontrado la idea simple que es la solución al problema, ha perdido algo.

Ha perdido la objetividad. Necesita que otra persona vea con mirada nueva lo que usted ha elaborado, y viceversa.

Como el ping-pong, el **posicionamiento** es un juego que se juega mejor con dos personas. No por casualidad este libro tiene dos autores. Sólo en una atmósfera de toma y daca se pueden perfilar y perfeccionar las ideas.

Se necesita sencillez

Sólo una idea obvia funcionará hoy. El volumen abrumador de comunicación condiciona el éxito de las cosas nuevas.

Pero lo obvio no siempre es tan obvio. El «Jefe» Kettering hizo colocar un letrero en la pared del edificio de investigaciones de General Motors en Dayton: «Este problema, una vez resuelto, resultará sencillo.»

—«Pasas de California, la golosina de la naturaleza.»

—«Húmedas y carnosas Gainesburgers. La comida enlatada del perro, sin lata.»

—«Bubble Yum, Number “yum” in bubble gum.»

Estas son las ideas sencillas que funcionan hoy. Son conceptos sencillos que se expresan con palabras también sencillas y de manera directa.

A menudo la solución de un problema resulta algo tan sencillo que miles de personas pudieron haber visto sin fijarse en ella. Cuando una idea es hábil o complicada, sin embargo, es necesario ser suspicaces. Probablemente no funcionará porque no es lo suficientemente simple.

La historia de la ciencia es una historia de los Ketterings que van por el mundo, que encuentran soluciones sencillas a problemas complejos.

El jefe de una agencia de publicidad insistió una vez en que sus ejecutivos de cuenta incluyeran la estrategia al dorso de cada anuncio. De esta forma, cuando el cliente preguntara para qué servía el anuncio, el ejecutivo de cuenta no tendría más que dar vuelta al anuncio y leer la estrategia.

Pero un anuncio tiene que ser lo suficientemente sencillo y conocer la estrategia sin mirar al dorso.

Esta agencia cometió un error. Publicó el lado equivocado del anuncio.

Se necesita sutileza

Los principiantes que empiezan a practicar el juego del **posicionamiento** hacen a veces la siguiente observación: «¡Qué fácil es. No se trata más que de encontrar una posición que pueda llamarse propia!»

Sencillo sí. Fácil no.

La dificultad está en encontrar una posición abierta que sea también eficaz. En política, por ejemplo, es fácil establecer una posición hacia la extrema derecha (posición conservadora) o hacia la extrema izquierda (posición socialista). Sin duda, puede optar por cualquiera de las dos posiciones.

Pero también perderá.

Lo que ha de hacer es buscar una brecha cerca del centro del espectro. Hay que ser algo conservador en un campo de liberales, y algo de liberal en un campo de conservadores. Esto exige gran moderación y sutileza.

Los grandes triunfadores, tanto en los negocios como en la vida, son las personas que han encontrado posiciones abiertas cerca del centro del espectro. No en un extremo.

A veces se tendrá éxito en el **posicionamiento** y un fracaso en las ventas. a esto se le puede denominar «pensamiento Rolls-Royce».

«Somos el Rolls-Royce de la industria», se suele decir en el mundo de los negocios.

¿Sabe cuántos Rolls-Royce se venden al año en Estados Unidos?

Casi mil, o sea 0,01 por 100 del mercado. Cadillac vende más de 300.000.

Ambos son coches de lujo, pero la brecha entre ellos es enorme. Para el comprador promedio de coches, el Rolls-Royce, cuyo costo es bastante superior a 100.000 dólares, está fuera de su alcance.

Mientras que el Cadillac, como la cerveza Michelob y otros productos de lujo, no lo están. El secreto para establecer un **posicionamiento** exitoso es mantener dos aspectos en equilibrio: 1) una posición única con 2) un atractivo no demasiado estrecho.

Se debe estar dispuesto al sacrificio

La esencia del **posicionamiento** es el sacrificio. Se debe estar dispuesto a perder algo para lograr esa posición única.

Nyquil, el medicamento nocturno para la gripe, tuvo que «soltar» el mercado diurno.

El enfoque que se tiene en la mayor parte de las operaciones de marketing es todo lo contrario. Se busca ampliar los mercados mediante la «expansión de la línea», la proliferación de tamaños y sabores o la distribución múltiple. Todo esto tiende a producir incrementos a corto plazo en las ventas y deterioro a largo plazo en el **posicionamiento**.

Para el **posicionamiento**, lo pequeño puede ser lo mejor. Por lo general es mejor alcanzar pequeños objetivos que se puedan poseer en exclusiva, en lugar de compartir un mercado más amplio con tres o cuatro marcas diferentes.

No se puede tener de todo para todo el mundo y además mantener una posición poderosa.

Se necesita paciencia

Muy pocas compañías pueden permitirse lanzar un nuevo producto a escala nacional.

Por tanto, buscan lugares donde su producto pueda tener éxito, y luego extenderlo a otros mercados.

Un medio es la **expansión geográfica**. Se afianza el producto en un mercado y luego se traslada a otro. De Este a Oeste, o al revés.

Otro medio es la **expansión demográfica**. Philip Morris introdujo Marlboro como cigarrillo número uno en las universidades, mucho antes de convertirlo en número uno a escala nacional.

El tercer medio es la **expansión cronológica**. Se afianza la marca entre determinado grupo de edad y luego se transfiere a otros grupos. La «generación Pepsi» es una estrategia de Pepsi-Cola para afianzar el producto entre los jóvenes y seguir cosechando utilidades, a medida que éstos se hacen mayores.

La **distribución** es otra técnica de expansión. La línea Wella, en un principio, se vendió a través de los salones de belleza. Una vez que los productos quedaron afianzados, se vendieron en perfumerías y supermercados.

Se necesita una perspectiva global

No se debe menospreciar la importancia de tener un criterio universal. La compañía que ponga la mirada en Tom, Dick y Harry, perderá a Pierre, Hans y Yoshio.

El marketing se está convirtiendo rápidamente en un juego internacional. La empresa que posee una posición en un país, se está dando cuenta de que puede emplearla para abrirse paso en otro. IBM tiene un 60 por 100 del mercado de computadoras del mercado alemán. ¿Ha de sorprender tal hecho? No debería. IBM obtiene más del 50 por 100 de sus utilidades fuera de Estados Unidos.

A medida que las empresas empiezan a operar a escala mundial, se encuentran con que tienen un problema con el nombre.

Un ejemplo típico es U. S. Rubber, compañía mundial que vendía muchos productos no hechos de hule o caucho. Al cambiar el nombre a Uniroyal, creó una nueva entidad corporativa que se puede utilizar a nivel mundial.

Lo que se necesita

No se necesita la reputación de ser un genio de marketing. En realidad, esto puede ser un estorbo fatal.

Muy a menudo, el líder de un producto comete un error garrafal al atribuir su éxito a su habilidad en marketing. Por lo mismo, piensa que puede transferir esa habilidad a otros productos o a otras situaciones de mercado.

Testigo, por ejemplo, es la triste historia de Xerox en las computadoras.

Y la meca del conocimiento del marketing, International Business Machines

Corporation, tampoco ha destacado. Hasta ahora, la copiadora para papel normal de IBM no ha hecho gran mella en el negocio de la Xerox. Conmover.

Las reglas del posicionamiento valen para toda clase de productos. En el caso de los productos empaquetados, por ejemplo, Bristol-Myers, trató de alcanzar a la pasta dentrífica Crest con Fact (que murió después de que se invirtieron 5 millones de dólares en promoción); luego trataron de ir tras Alka-Seltzer con Resolve (que falleció después de gastarse 11 millones de dólares). Posteriormente trataron de desbancar a Bayer con Dissolve, y resultó otra jaqueca financiera.

Es difícil entender la inclinación suicida de las empresas que se enfrentan cara a cara contra una competencia establecida. Saben lo que les espera, pero siguen adelante.

La esperanza nunca muere en el hombre. Nueve de cada diez veces, uno del montón se dispone a atacar al líder. Resultado: el desastre.

Valga repetirlo: la primera regla del **posicionamiento** es que para ganar la batalla de la mente no se puede competir de frente contra una empresa que disfruta de una posición vigorosa y firme. Se puede intentar un rodeo, por arriba o por abajo, pero nunca ir de frente.

El líder posee el terreno elevado. La posición número 1 en la mente del público. Para ascender por esa escalera, hay que seguir las reglas del **posicionamiento**.

En nuestra sociedad sobrecomunicada, **el nombre del juego hoy es posicionamiento**.

Y sólo los mejores jugadores lograrán sobrevivir.

El futuro del posicionamiento

Artículo publicado por Advertising Age

por Jack Trout y Al Ries

Al Ries es presidente de Ries & Ries, empresa dedicada a las estrategias de marketing con sede en Great Neck, New York. Antes de fundar Ries & Ries, fue el pionero y presidente del directorio de Trout & Ries, y allí trabajó con Jack Trout durante 26 años. Trout y Ries son coautores de numerosos clásicos y best-sellers de la industria, incluyendo Positioning: The Battle for Your Mind, Marketing Warfare y Bottom-Up Marketing. Su última obra, "The 22 Immutable Laws of Marketing", delinea las principales razones por las que los programas de marketing triunfan o fracasan. Jack Trout es presidente de Trout & Partners, empresa dedicada a las estrategias de marketing, con sede en Greenwich, Connecticut. Entre sus clientes cabe mencionar a IBM, Burger King, Chase Manhattan, Xerox, Merck, Procter & Gamble y algunas otras empresas de la Fortune 500. Trout hizo un aporte muy significativo para el desarrollo del enfoque vital del marketing conocido como "posicionamiento". Antes de formar su propia consultora, trabajó en General Electric y Uniroyal, y luego se unió a Al Ries, para formar Trout & Ries.

Es probable que conozcan la historia del viajante que le pide al granjero algunas instrucciones para llegar a un pueblito cercano.

El granjero respondió así: "Bueno, siga el camino durante un kilómetro y medio y, en la bifurcación, tome a la izquierda. No, espere... no va a funcionar. Mejor, doble y siga más o menos un kilómetro hasta que encuentre un reflector de luz, allí gire a la derecha. No... espere, creo que tampoco va a funcionar". Después de una larga pausa, el granjero miró al confundido viajante y le dijo: "¿Sabe una cosa? Usted no puede llegar allá desde aquí".

Y sucede que éste es también el espíritu del posicionamiento. Se pueden gastar millones de dólares en una gran publicidad y aun así sentirse muy desdichado si no se utilizan las reglas del juego del llamado "posicionamiento". En otras palabras: "No se puede llegar allá desde aquí".

El mercado de hoy ya no responde a las estrategias que funcionaban en el pasado. Hay demasiados productos, demasiadas empresas y demasiado ruido a marketing. Hoy somos una sociedad sobresaturada de comunicación.

Si tiene alguna duda, es suficiente con contar la cantidad de medios que se ocupan de sus comunicaciones. Está la televisión (comercial, de cable y por suscripción). Está la radio (AM y FM). Están los medios gráficos en posters, carteleras de anuncios y exhibiciones. También los diarios, el correo directo, las revistas de circulación masiva, las revistas para entusiastas, las revistas para empresarios, las revistas especializadas, los anuarios, semianuarios. Y, por supuesto, colectivos, subtes y taxis. En términos generales, podríamos decir que todo aquello que se mueve "lleva un mensaje de nuestro auspiciante".

El consumo per cápita de publicidad en Estados Unidos supera los US\$ 400 por año. Miles de mensajes compiten diariamente por lograr una mejor participación en la mente del potencial cliente. Y, no se confunda, la mente es el campo de batalla.

Para comprender mejor a qué se enfrenta su mensaje, considere la mente como la memoria de una computadora. Al igual que ocurre con la computadora, la mente tiene un espacio o "posición" para cada bit de información que haya decidido retener. En cuanto a su funcionamiento, la mente se parece mucho a una computadora.

Pero hay una diferencia muy importante. La computadora no puede hacer otra cosa más que aceptar lo que se le ingresa. La mente humana, no. De hecho, es todo lo contrario. La mente, como mecanismo de defensa contra el volumen de comunicaciones de la actualidad, filtra y rechaza gran parte de la información que se le ofrece.

Futuroscopio

El posicionamiento será más necesario que nunca en el mercado del siglo XXI. El ruido del marketing aumentará exponencialmente a medida que sea mayor la exposición a los nuevos medios de marketing electrónico, tales como las redes internacionales de computación, el correo electrónico y el hipertexto. La apertura y el cambio de las oportunidades comerciales internacionales también crearán nuevos desafíos para el juego del posicionamiento.

En general, las personas sólo aceptan información nueva que sea compatible con su conocimiento o experiencia anterior (el esquema previo de espacios o posiciones de la mente). Filtran y dejan afuera todo lo demás, sin que tenga demasiada importancia lo creativa que pueda ser la manera en la que se presenta la información.

Hace algunos años, cuando General Electric trataba de ingresar al negocio de las computadoras mainframe, la empresa les dijo a sus potenciales clientes que sus computadoras eran mejores que las de IBM. Pero nadie le creyó a GE. Esta idea no tenía cabida en lo que la mayoría de la gente pensaba de IBM. Es esperable contar con nueva información de GE sobre lamparitas, pero no sobre computadoras. Esto explica las dificultades que tuvo GE y que tiene cualquier empresa cuando trata de llevar su posición ya establecida a un campo totalmente nuevo.

En la mente de la mayor parte de las personas la “posición mainframe” estaba ocupada por una empresa llamada IBM. Para que un fabricante de computadoras de la competencia logre una posición favorable en la mente de los futuros clientes, debe desalojar a IBM o, de algún modo, relacionar a la compañía con la posición de IBM.

A pesar de ello, son muchas las empresas que se embarcan en programas de marketing y comunicaciones como si la posición de la competencia no existiera. Publicitan sus productos en el vacío y se desilusionan cuando el mensaje no llega.

En la actualidad, las empresas que tienen éxito participan de un juego llamado “posicionamiento”. No sólo están conscientes de sus propias posiciones sino de las de la competencia. Saben cuándo pueden llegar hasta allá desde acá y cuándo no. No siempre fue lo difícil que es hoy. Un rápido vistazo a la historia del negocio de las comunicaciones podría ayudarnos a comprender mejor cómo llegamos a la era del posicionamiento.

Después de la Segunda Guerra Mundial, el negocio de las comunicaciones entró en una era a la que Rosser Reeves denominó la “única propuesta de ventas” (USP). La gente de marketing centralizó su atención en los productos y las características de los productos. En muchos sentidos, éstos fueron los buenos tiempos, en los que lo único que hacía falta era contar con “la mejor trampa para ratones” y un poco de dinero para promocionarla.

Pero la tecnología comenzó a levantar su fea cabeza, y cada vez resultó más difícil determinar cuál era la “única propuesta de ventas”. Una avalancha de productos “yo también” puso fin a la era del producto. A su “mejor trampera” siguieron rápidamente tres más, iguales a ella, y además sostenían que eran mejores que la suya. El marketing de esta era respondía al lema “nuevo y mejor”.

La próxima fase fue la era de la imagen. Empresas exitosas como Kodak y DuPont descubrieron que la reputación o la imagen eran más importantes para vender un producto que cualquier característica específica que pudiera tener. En particular, los programas de las nuevas empresas de tecnología (Xerox, IBM, Sony) tuvieron un éxito espectacular. En cambio, los de empresas más antiguas no tuvieron tanto éxito. El arquitecto de la era de la imagen fue David Ogilvy. Tal como él señaló en su famoso discurso sobre el tema: Cada aviso es una inversión a largo plazo en la imagen de una marca”. Y demostró la validez de sus ideas con programas para Rolls-Royce, camisas Hathaway, Scheweppes y otros productos.

De la misma manera que los productos “yo también” mataron a la era del producto, las empresas “yo también” mataron a la era de la imagen. Cuando cada una de las empresas trató de crear para

sí una imagen, el nivel de ruido llegó a ser tan alto que relativamente pocas compañías triunfaron. Y muchas de las que lo lograron lo hicieron en gran medida gracias a los espectaculares avances técnicos y no a una publicidad espectacular (Xerox y la fotocopidora para papel común, por ejemplo).

Hoy estamos en la era del posicionamiento, una era que reconoce tanto la importancia de las características del producto como la imagen de la compañía pero que, por encima de todo lo demás, pone el énfasis en la necesidad de crear una posición en la mente del potencial cliente. El posicionamiento es un juego en el que la imagen del competidor es tan importante como la propia –y, en ocasiones, más importante. La famosa campaña “Avis es la empresa N° 2 en alquiler de autos. Entonces, ¿por qué viajar con nosotros? Porque nos esforzamos más” fue un ejemplo clásico de cómo tratar de crear una posición contra la empresa líder.

En la era del posicionamiento, el nombre de su empresa o del producto es especialmente importante. Tomemos, por ejemplo, a las compañías aéreas. A medida que se van superponiendo más rutas, el nombre puede convertirse en un ancla, independientemente de cuánto dinero invierta.

Consideremos el caso de Eastern Airlines, por ejemplo. Eastern estuvo entre las primeras compañías en “pintar los aviones” y “vestir de gala a las azafatas”, en un esfuerzo por mejorar su reputación. La hermosa publicidad que utilizó estuvo en manos de la agencia de publicidad más importante del país. El tema elegido fue “Las alas del Hombre”, tocado por la Orquesta Filarmónica de Londres. Eastern no actuó con timidez cuando llegó el momento de gastar dinero.

Pero, a pesar de todo el dinero invertido, ¿qué pensaba usted de Eastern? ¿A dónde creía que volaba? Por toda la costa este, a Boston, Washington, Miami, ¿no es cierto? Bien, pero también volaba a St. Louis, New Orleans, Acapulco, Los Angeles. Lo que ocurría era que Eastern tenía un nombre que sonaba a regional (recuerde el lector que el nombre en inglés quiere decir: este u oriental), y cuanto más promocionaba el nombre “Eastern”, menos podía “llegar hasta allá desde acá”. Y, por supuesto, terminó en un juicio por quiebra.

Tener un nombre incorrecto es malo, pero peor aún es tener un programa sin nombre. Esto parece imposible, ¿no es cierto? Sin embargo, es posible cuando las empresas utilizan iniciales en lugar de un nombre. Y esto está sucediendo con gran frecuencia en el campo del marketing actual.

Lo que empresas como ACF, AMP, GAF y TRW no comprenden es que las iniciales deben representar algo. GE quiere decir General Electric, y todo el mundo lo sabe. Son los clientes quienes les han puesto el “apodo” a estas empresas. Esa es la razón por la que son tan valiosos. En cambio, cuando una empresa se identifica a sí misma mediante un apodo no funciona. Cuando General Aniline & Film cambió su nombre por GAF lo único que creó fue confusión, y la confusión es algo que la mente rechaza, impidiendo que se pueda forjar una posición.

Para probar este punto realizamos un estudio de concientización a partir de un muestreo de comparación entre empresas que tenían “nombre” y empresas que tenían “iniciales”. El estudio se realizó mediante una lista de suscriptores de la revista Business Week y se seleccionaron empresas que tenían en marcha programas de marketing. Las empresas con “nombre” tenían en promedio un puntaje superior en un 19% al de las empresas con “iniciales”.

Los problemas de marketing más difíciles aparecen cuando una empresa tiene que competir con otra que ya tiene una posición fuerte y arraigada. Como ejemplo valioso, volvamos por un momento al mundo de Blanca nieves y los Siete Enanitos, es decir, el negocio de las mainframe cuando IBM se llevaba el 70% del mercado y el 100% de las ganancias.

¿Cómo se encaran el marketing y la publicidad frente a alguien que tiene una posición tan abrumadora? Pues bien, primero tendrá usted que reconocer que esto es así. Después, no deberá hacer lo que muchos hacen en el mundo de la computación: actuar como IBM. Una empresa no tiene muchas esperanzas de crecer atacando directamente la posición que IBM tiene desde hace tanto tiempo. Y la historia ha demostrado que esto es así.

Las empresas pequeñas de esta industria reconocieron esto. Pero las grandes creyeron que podían lograr posiciones fuertes frente a IBM. Bueno, lo que por casualidad se le escuchó señalar a un ejecutivo malhumorado lo dice todo: “Simplemente no hay dinero suficiente en el mundo”. No se puede llegar allá desde aquí. Pero, en realidad, los competidores de IBM tenían una mejor estrategia para seguir: aprovechar las ventajas provenientes de las posiciones que ya tenían en

las mentes de los potenciales clientes y relacionarlas con una nueva posición en el mundo de la computación.

General Electric era líder en la computación que comparte espacios de tiempo (time sharing). Esta podría haber sido una estrategia especialmente apropiada porque GE era uno de los principales usuarios de computadoras. Y el time sharing era una idea orientada al usuario.

RCA era líder en el reino de las comunicaciones. Si hubiese posicionado una línea de computadoras que se relacionara con su negocio de comunicaciones (una computadora para las comunicaciones), podría haber sacado ventaja de su propia posición. Y el tiempo demostró que las comunicaciones representan casi la mitad del mercado de la computación.

El punto es que resulta casi imposible desalojar a un líder muy arraigado que es dueño de la parte más importante del mercado. Es mucho mejor abrir un nuevo frente o posición, a menos que a usted le guste que le disparen indiscriminadamente desde todos los frentes.

Aplicando el posicionamiento a una marca o empresa

Si usted desea aplicar el concepto de posicionamiento a una marca o a una empresa, he aquí seis preguntas que debe hacerse.

¿Qué posicionamiento, si es que existe, tenemos ya en la mente del potencial cliente?

Busque la respuesta a esta pregunta en el mercado y no en el gerente de marketing. Si hace falta invertir dinero en investigación, hágalo.

¿Qué posición queremos tener? Es aquí donde tiene que sacar la bola de cristal y tratar de descifrar cuál es la mejor posición a la que usted apunta, adoptando una óptica de largo plazo.

¿A qué empresas habrá que superar en armamento para poder crear esa posición? Si la posición propuesta requiere un enfoque cabeza a cabeza con el líder del mercado, olvídalo. Siempre es mejor rodear un obstáculo que tratar de pasarlo por encima. Trate de seleccionar una posición sobre la que ningún otro tenga el control.

¿Tenemos suficiente dinero de marketing para ocupar y retener esa posición? El mayor obstáculo que se interpone a un posicionamiento exitoso es tratar de alcanzar lo imposible. Se necesita dinero para elaborar una posición en la mente del cliente. Hace falta dinero para establecer una posición y también para conservarla una vez creada.

¿Tenemos el coraje suficiente como para adoptar un concepto de posicionamiento coherente? Con el nivel de ruido que hay afuera, una empresa debe tener la audacia y la coherencia necesarias como para abrirse paso. La primera etapa de un programa de posicionamiento habitualmente implica abordar menos programas, pero fuertes. Un programa sencillo pero sólido que realmente corra en la dirección opuesta a lo que generalmente sucede cuando las empresas crecen. Es común que implementen más programas, pero débiles. Es esta fragmentación la que puede convertir a los grandes presupuestos de publicidad en algo casi invisible dentro de la tormenta de los medios actuales.

¿Es compatible nuestro enfoque creativo con nuestra estrategia de posicionamiento? Los creativos, en general, se resisten a pensar en el posicionamiento porque creen que limita su creatividad. Y así es. Pero la creatividad no es el objetivo de la publicidad en el año 2000. Tampoco las telecomunicaciones son el objetivo. El juego del marketing se llama "posicionamiento". Y sólo los mejores jugadores serán capaces de sobrevivir.