

ARTÍCULOS ENSAYOS COLUMNAS
COMUNICACIÓN TEXTO CREATIVIDAD
DISEÑO REDACCIÓN INNOVACIÓN
ESTRATEGIA PUBLICIDAD MARKETING
EDUCACIÓN APRENDIZAJE GESTIÓN
IMAGINACIÓN TALENTO INTELIGENCIA
INFORMACIÓN ESCRITURA INGENIO
CONECTIVIDAD REDES COMUNIDAD
INTERNET CULTURA GLOBALIZACIÓN

Santiago de Chile, 2012

Prof. RODRIGO CASTILLO A.

Publicista & Redactor Creativo

Magíster en Psicología Educacional (mención en
Inteligencia, Creatividad y Talento)

Licenciado en Educación Superior

Diplomado en Gestión Educativa

Docente & Escritor

WEB: www.yodigo.cl

 @yodigo.cl

 Rodrigo Castillo Ahumada

2012

BLOG: www.blogrodrigocastillo.weebly.com



POSICIONAMIENTO & ESTRATEGIA (PARTE I)

RESUMEN

En este artículo está dividido en dos partes: La primera, revisa el concepto de posicionamiento y desarrollo de esta idea a lo largo de la historia, además de analizar las estrategias de posicionamiento que ocupan las marcas más importantes de Chile y el mundo, y aquellas que recomiendan los principales autores en la literatura especializada. Y en la segunda parte, se analizan algunos de los casos internacionales más relevantes y que grafican cómo funciona el mercado en la era del posicionamiento.

PALABRAS CLAVES: Posicionamiento, Consumidor, Estrategia, Marca.

POSITIONAMENT & STRATEGY (PART I)

ABSTRACT

This paper is divided in two parts: First, review the concept of positioning and development of this idea throughout history, and analyzes the positioning strategies that occupy the most important brands in Chile and the world, and those recommended by leading authors in the specialized literature. And the second part examines some of the most important international cases and plotted how the market works in the era of positioning.

KEY WORDS: Positioning, Consumer, Strategy, Mark.

INTRODUCCIÓN

Cualquier docente que se dedique a las comunicaciones, seguramente se ve a diario enfrentando a sus estudiantes para solicitar resolver problemas de esta índole, en especial cuando se trabaja con alguna marca o corporación. Muchos alumnos terminan comentando que la marca no tiene ningún problema de comunicación, sin hacer reflexión que la sola idea de la comunicación en nuestra sociedad, ya es un problema.

A veces, cuando se analiza a un personaje emergente, una empresa nueva o una marca poco conocida, se tiende a resolver que el único problema que tiene es la falta de comunicación, por tanto la solución obvia viene a ser realizar una campaña de comunicación, que informe sobre dicho objeto. Pero si queda en eso, surge otro problema y que tiene que ver con aquello que se espera de la comunicación. Bajo esa perspectiva, surge la idea del posicionamiento, una forma de comprender la comunicación, que busca generar una idea clara en la mente del receptor, desde una difusión intencionada y trabajada estratégicamente. Se debe intentar generar ideas claras e interesantes en la mente de quienes se quiere influir o, co-

mo indica el concepto, se busca generar una posición en la mente de éstos, por tanto no se refiere al producto, únicamente, sino a una totalidad en movimiento.

En la sociedad *hipercomunicada* de nuestros días, el posicionamiento es un concepto que cobra cada vez más relevancia. Lo primero que se nos viene a la mente cuando tratamos de resolver algo, es sin duda aquella idea que tiene mayores posibilidades de materializarse, por eso es tan importante para las marcas estar en el *top of mind* de las distintas categorías de productos o servicios. Nuestra mente, muchas veces, funciona como un buscador de Internet, las primeras posiciones y las que representen un mayor grado de efectividad, serán las que tengan más posibilidades de ser ocupadas, el problema entonces, quizá, no es tanto cómo lograr ser escuchados, sino cómo queremos ser percibidos. He ahí que la idea de posicionamiento es vital.

POSICIONAMIENTO, MENTE Y CONSUMIDOR

El posicionamiento no implica ser un idealista, fantasioso y generar falsas expectativas en los consumidores, al contrario, es fundamental ser realista, recono-

cer lo que se es como marca y a lo que se puede aspirar. Es necesario comprender que la marca funciona como un ente vivo, y así lo comprende el consumidor. La gente se hace una idea de lo que es una marca, pero ese concepto de marca puede ir mutando en la medida que ésta sea capaz de reordenar las conexiones existentes.

En el mercado actual, hay quizá tantos productos, organismos, empresas, corporaciones, medios, servicios e información miscelánea, que la sobreexposición a este bombardeo comunicacional suele generar que el ciudadano común y corriente, relegue a un lugar muy secundario aquello que alguna marca quisiera dejar en su mente, en especial cuando se recurre a campañas tradicionales de comunicación. En ese sentido, muchas marcas han detectado en sí mismas la necesidad de un nuevo enfoque en publicidad y marketing. Es más útil hoy en día saber escoger algunos mercados, practicando la segmentación, y concentrarse en pocos objetivos, aquellos que se ajusten a esa segmentación.

La mente tiene por condición natural discriminar. Para defenderse contra el ingente volumen de información, rechaza la que parece superflua, aceptando

sólo la que empatiza con sus experiencias previas.

Una mente que simplifica la información es una mente que va trabajando de mejor manera, por tanto una marca que satura esa mente con información y que busca insistentemente vender “algo”, es una marca que no está trabajando la estrategia más adecuada. Se debe ser inteligente en los planes de comunicación, para ir conquistando posiciones, tal como lo hace un estratega militar.

La experiencia indica que la mejor manera de influir en la mente de un consumidor en una sociedad tan comunicada, es a través de un mensaje que se concentre en el receptor, en la manera que tiene de percibir, y no en la realidad del producto o de la empresa. El cliente siempre creerá que tiene la razón, que está en lo justo, por tanto la marca debe ser empática a este principio y centrarse en la perspectiva del cliente, simplificar el proceso de selección de información.

ALGO DE HISTORIA

Para Al Ries & Jack Trout (1981), la historia de la comunicación comercial se divide en tres partes, que se compren-

den, a grandes rasgos, de la siguiente manera:

ERA DE LOS PRODUCTOS

Desde principios y hasta mediados del siglo pasado, las marcas centraban su atención en las características del producto y en los beneficios que pudiese obtener el cliente. Pero a finales de los años '50, la tecnología comenzó a marcar presencia y permitió democratizar la posibilidad de desarrollar productos de calidades similares, lo que, obviamente complicó a las empresas que ofrecían una propuesta única de venta, enfocada en alguna característica sustancial o funcional, o simplemente en la calidad total del producto.

A la larga, esta era concluyó con una avalancha de productos de segunda categoría que tendían a reemplazar a los de mejor calidad por el factor precio y el exceso de oferta.

ERA DE LA IMAGEN

Las empresas consolidadas y que estudiaban permanentemente el mercado, se percataron de que la reputación era cada vez más importante para la venta de un producto, incluso por sobre las características del mismo.

En la medida que las compañías se fueron dando cuenta que era necesario conquistar una reputación para generar mejores resultados a través de la imagen, el ruido en los medios y en las acciones de marketing y RRPP fue tan alto, que pocas tuvieron buenos resultados. Todas las compañías trataban de ser creativas en sus propuestas de imagen, y los presupuestos buscaban generar una reputación a partir de ese paradigma, aunque tampoco con resultados favorables.

Sin embargo, la idea de la imagen ya estaba instalada, y se perfeccionaría desde el concepto del posicionamiento.

LA ERA DEL POSICIONAMIENTO

La creatividad comunicacional ya no es la clave para el éxito de las empresas. Toda compañía debe construir una posición en la mente del cliente, y esta posición debe tener en cuenta no sólo sus fortalezas y debilidades, sino también la de sus competidores.

La publicidad hoy no es sinónimo de creatividad, solamente. En esta nueva era, una comunicación comercial que no sea estratégica y trabaje sus conceptos desde esa planificación, está obsoleta. Las marcas se mueven en la mente de los consumidores como en un plano militar, con-

siderando los obstáculos, rivales y terrenos a conquistar en el corto, mediano y largo plazo.

Xerox fue la primera empresa en desarrollar fotocopiadoras; Duracell la primera en comercializar pilas alcalinas; Aspirina, Coca-Cola, Ford, Disney, etc., todas marcas que supieron sacar provecho a su posición estratégica de ser pioneros en un rubro. Y aunque IBM no inventó los computadores, fue la primera que se ganó una posición en la mente de la gente en esa categoría, eso también es un trabajo de estrategia.

HÍPERCOMUNICACIÓN

La publicidad es un mensaje más en un mar de comunicación. Las redes sociales, los diarios, la televisión, las revistas, las radios, el cine, la calle, la familia, los amigos, todo quiere entregarnos un mensaje e influir en nuestro comportamiento. La probabilidad de que una persona promedio asimile tanta información es tan baja, que se podría aseverar que es, lisa y llanamente, imposible.

Cientos de mensajes se pierden, no sólo debido a la cantidad de medios que invierten en satisfacer nuestra necesidad de comunicación, sino además por-

que nos rodean en 360 grados. Nos levantamos con el sonido de la TV o la radio encendiéndose, luego suena nuestro celular, que estaba como alternativa. Vemos las noticias en televisión o un diario. Vamos en el auto escuchando música mientras estamos atentos a lo que ocurre afuera con los demás vehículos. Llegamos al trabajo y lo primero que hacemos es encender un computador y hacer *check in* en *FourSquare*. Vemos los diarios digitales y compartimos algunas noticias interesantes por *Twitter*, *Facebook* y *LinkedIn*. Vemos algunos links que nos dirigen a ver algo en *Youtube* y leer algunos blogs y foros sobre temas que nos interesan, incluso comentamos. En el almuerzo conversamos con compañeros de trabajo sobre otros temas y llamamos a la familia para resolver algunos problemas. Mientras tanto, miles de mensajes publicitarios compiten para obtener un lugar en nuestra saturada mente, la que se convierte en un verdadero campo de batalla de información multimedial.

A esto se suma que los mensajes publicitarios no sólo compiten con los saludos de la familia, la última capacitación en la empresa o el libro que estamos leyendo, sino además con los infinitos mensajes de otros cientos de productos que

buscan atender nuestras necesidades físicas, mentales, sociales, de estatus, de autorrealización, etc.

La gente es capaz de recibir sólo una cantidad limitada de información, por tanto tenderá a discriminar mensajes que evalúe como innecesarios para funcionar normalmente. Bajo este panorama ¿cómo puede la publicidad entrar en la mente de los consumidores?

PENETRACIÓN EN LA MENTE

Lo interesante de esta realidad es que, en una sociedad hípercomunicada, lo más importante es la comunicación en sí, la que se manifiesta, a simple vista y en perspectiva, como caótica y volátil a la vez, pero que cuenta con subsistemas bastante organizados y que, muchos son capaces de abrir espacios en las mentes de los individuos.

El plan de posicionamiento para una marca, debe reconocer que una correcta lectura del contexto para una campaña de comunicación y con mensajes que generen los efectos esperados, sólo puede tener espacio en el tiempo adecuado y considerando las circunstancias propicias para que estos, además, sean pertinentes.

Se sabe que la mejor manera de penetrar en la mente de las personas es siendo el primero en llegar con una idea importante a ella. Todos recordamos cuál es el país más poblado, el monte más alto del mundo y quién fue el primer astronauta que pisó la Luna, pero nos será muy difícil recordar cuál o quién es el segundo, y quizá, hasta ni lo sepamos. Esto se debe a que tendemos a quedarnos con la información que creemos más relevante y desechamos el resto. Así mismo, resulta muy difícil para cualquier marca destronar a las que ocupan los primeros lugares en la mente de los consumidores, aunque éstos recuerden la segunda y la tercera.

Es complejo grabar el mensaje de una marca en la mente de un consumidor, en especial porque en estos tiempos es difícil hallar una mente en blanco. Por lo general los consumidores ya son adherentes a aquella compañía que satisface alguna de sus necesidades, y el vínculo de fidelidad que sientan por esas marcas tendrá directa relación con el posicionamiento que tengan en sus mentes.

Se debe reconocer que es más difícil entrar en la mente del consumidor después que ya lo hizo otra compañía. Las expectativas del consumidor tendrán relación con la idea que ya sea haya formado

del primero. Entonces, se parte desde ya con un problema de posicionamiento, y aunque existen estrategias de posicionamiento para las marcas que no son número uno, es inevitable la rivalidad espontánea que se levanta en la mente de los consumidores.

Pero entonces, ¿cuál es el papel que debe cumplir la publicidad para resolver este enjambre de información que nos presenta la realidad de una sociedad hiperconectada y que genera por defecto el problema del posicionamiento?

Es un hecho que el rol de la publicidad ha cambiado, ya no funciona como antes. La publicidad ya no es la reina que se para en el balcón de los medios masivos para comunicar con voz fuerte y esperar a que los súbditos corran a hacer lo que dice, eso no funciona en el caos que reina en un contexto volátil y con consumidores tan informados y exigentes. El nivel de ruido en el mercado es demasiado alto como para esperar a que el consumidor oiga lo que las marcas dicen desde el “Olimpo”. Al parecer, las compañías deben descender de sus altares y buscar comprender cuál es la manera de relacionarse con los consumidores, hoy.

Es importante recalcar que la mente humana, para poder organizar la información, le entrega una posición a cada dato que opta por archivar, y a la vez, como mecanismo de defensa ante el volumen de la comunicación, rechaza la información que no asimila. Esta asimilación tiende a ser más emocional que racional, por tanto la discriminación que haga de la información también lo será. La publicidad nos demuestra esta realidad del consumidor, ya que encuentra conexión con las emociones y sensaciones, más que con la lógica racional del receptor de los mensajes.

Si se echa un vistazo rápido a las campañas que hoy están en curso, se verán, principalmente, mensajes con mucho humor, amigables, acogedores y tentadores, y aunque algunos pueden apelar al precio u otros aspectos más racionales, tienden a envolverse en simpatía, cariño y “buena onda” para lograr ese *feeling* esperado con la marca.

Como se mencionó anteriormente, la mente humana tiende a rechazar la información que no concuerda con sus conocimientos o experiencias previas, por tanto la publicidad que no trabaje desde esos paradigmas, por lógica no va a funcionar, he ahí la importancia de diseñar

mensajes de acuerdo a perfiles psicográficos y *consumers insights*, y no sólo de acuerdo a la rígida segmentación cuantitativa, que sólo considera datos duros sin valor psicológico y cultural.

La mente reconoce la complejidad de la comunicación, por tanto aprende a simplificarla, así evita el desgaste natural diario. Por ejemplo, frente a la ingente proliferación y exposición de productos y servicios, la gente ha aprendido a ordenarlos con sus respectivas marcas en “carpetas” o “archivos” mentales. Así, las personas tienen un limitado número de archivos que contienen un limitado número de datos de marcas que ya han logrado posicionarse en nuestra experiencia. Es por eso que muchas marcas buscan desalojar a la que es dueña y señora de una carpeta, o relacionarla con la posición de la marca que está antes para actuar por referencia.

Alguien que quiera introducir una categoría de productos, tiene que considerar que, generalmente, la mente no tiene espacios disponibles para lo nuevo y lo diferente, a menos que lo relacione con lo conocido. Si se tiene un producto totalmente nuevo, conviene enfocarse en aquello que reflote un concepto de valor para la experiencia del potencial consumi-

dor, en lugar de detallar una explicación sobre cuáles son las características de un nuevo producto.

Sin embargo, no es menester habitual para los publicistas la realización de una campaña para un nuevo producto, sino los obstáculos que ofrecen los desafíos comunicacionales para los productos ya existentes. En esa dinámica, se da una multiplicidad de situaciones, para lo que se sugieren distintas estrategias.

¿Cuáles son las estrategias que sugieren la literatura y la experiencia?

ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

Trout, Rivkin, Ries, Kotler, entre otros, han sugerido una serie de estrategias para algunas de las distintas realidades a las que se enfrenta una marca para generar un posicionamiento favorable. A continuación se analizan algunas y se vinculan con nuestra contingencia y realidad.

POSICIONAMIENTO BASADO EN LAS CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

Algunos productos son posicionados en base a sus características o cualidades. Supermercados *Líder*, en Chile, al decir en su slogan “Siempre los precios bajos”, están dando foco a su principal atributo. A nivel internacional, *Telcel* usó esta estrategia al enfocarse en la cobertura que ofrecía, por eso su slogan era “Mayor cobertura”.

Un producto nuevo puede posicionarse en base a una característica que la competencia haya ignorado. Puede que algunos productos se posicionen con más de una característica como el dentífrico *Aqua Fresh*, que ha adquirido la posición de la pasta dental que combate las caries, blanquea y deja el aliento fresco. Es muy probable que las empresas traten de posicionarse con más de una característica o atributo, pero las estrategias que incluyen muchos atributos, son difíciles de implementar y el consumidor tiende a confundirse y a no recordarlas, es por ello que lo más recomendable es posicionarse fuertemente sobre un solo punto comercial o estrategia de USP, como recomendó Rooser Reeves, y reforzarlo en la mente del consumidor.

POSICIONAMIENTO ORIENTADO AL USUARIO

Este tipo de posicionamiento está asociado con el usuario como tal, o a una clase de usuarios. Algunas empresas escogen a un famoso con el cual los consumidores quieren identificarse. Esta estrategia tiene que ver con las características aspiracionales del producto y del target. Shakira y Madonna fueron últimamente rostros para *Sedal*, por todo lo que simbolizan y transfieren a la marca. Así, los consumidores se sentirán ligados a la marca o el producto por sentir afinidad con el personaje.

POSICIONAMIENTO EN CONTRA

Es tan importante la posición que ocupa una marca como la que ocupa la competencia. Todos tienden a comparar, en especial el consumidor, quien mira los productos y sus sellos para evaluar cuál elegir. En esta lógica, muchas marcas pueden adoptar la conocida estrategia del *Posicionamiento en contra*, una maniobra publicitaria clásica, en la que si la compañía no es la primera, se preocupará por ser la única en ocupar la segunda posición, y no una de menor grado.

El ejemplo al que aluden generalmente los principales autores para com-

prender este tipo de posicionamiento, es el caso del *Rent a car* AVIS, en EE.UU. corporación que tenía muy claro que el primer peldaño lo ocupaba con autoridad la marca HERTZ.

AVIS comprendía que, al ser la empresa número dos en arriendo de vehículos, la gente debería preferirlos, ya que su esfuerzo por ser la número uno, daba por resultado un mejor servicio es todo aspecto, y así lo hacía entender a sus públicos en todas sus acciones estratégicas.

POSICIONAMIENTO POR ESTILO DE VIDA

Las opiniones, intereses y actitudes de los consumidores permiten desarrollar una estrategia de posicionamiento orientada hacia su estilo de vida. En el caso que revisa la literatura especializada, se cita el ejemplo del *Ejercito de los Estados Unidos*, que al investigar sobre el estilo de vida de aquellas personas que escogían a este como su carrera, descubrieron que eran personas conservadoras y patriotas que estaban dispuestas a aceptar el trabajo duro, la disciplina y la dirección. En base a esto desarrollaron una campaña que decía: “¿Por qué el ejercito debiera ser suave? La vida no lo es. . .”

Otros ejemplos se pueden observar en nichos específicos, como en las marcas urbanas para jóvenes, como *BK*, *Circa*, *Vans* o *DC*.

POSICIONAMIENTO RESPECTO AL USO DEL PRODUCTO

Otra estrategia consiste en ligar al producto con un determinado uso o aplicación. *Gatorade*, por ejemplo, se ha posicionado como la bebida usada por los atletas para rehidratarse. *Fitness*, en nuestro país, es el cereal para los que quieren una dieta a base de fibra y lograr resultados con ello.

Esta estrategia es recomendable sólo para aquellos productos que realmente funcionan.

POSICIONAMIENTO EN VÍNCULO A LA COMPETENCIA

Actuar por referencia al otro es también una clásica estrategia de posicionamiento. Existen dos razones por las que puede ser importante posicionarse en relación a la competencia. La primera, es que resulta mucho más fácil entender algo cuando lo relacionamos con alguna otra cosa que ya conocemos. Por ejemplo: el

punto de referencia en una dirección: “Universidad Los Leones, a pasos de la Estación Metro República”.

En segundo lugar, y éste es el caso de esta estrategia de posicionamiento, es que, a veces, no es tan importante qué sabe el consumidor sobre el producto, sino que piense que es tan bueno cómo, o mejor que, un competidor determinado. Esto puede ser una excelente forma de posicionarse con relación a un atributo o característica en particular, especialmente se habla de precio o calidad.

El caso más renombrado es el de la gaseosa 7Up. Durante décadas, la mente de los consumidores sólo contenía la imagen de las bebidas cola, por tanto, esta marca decidió posicionarse en relación a la competencia genérica y categorizarse como “Uncola” o “No cola” para vincular el producto a lo que ya estaba en la mente del público. La posición “No cola”, la implantó como una alternativa frente a todos los refrescos cola.

Esta estrategia encuentra una posición exclusiva olvidándose de la lógica evidente. No encuentra el concepto dentro del producto, sino que es capaz de mirar el interior de la mente del cliente y entender que para lograr una posición nueva, se

pueden ocupar las posiciones ya existentes.

Una vez que se ha logrado el posicionamiento, se necesita constancia y estrategia en la comunicación, para evitar es caer en olvido de aquello que generó el éxito. Así mismo, no se puede ignorar la posición del competidor, ni olvidar la posición propia.

En el caso de nuestro país, esta estrategia de posicionamiento fue la que realizó Ship Cola en 2007, y que se hizo visible a través de la campaña realizada por la agencia Puerto, donde varios comerciales de televisión daban a entender que la bebida era igual que la de la competencia, pero más barata.

POSICIONAMIENTO COMO LÍDER

¿Cómo conseguir ser un líder? Como se mencionó anteriormente, llegar primero siempre es una gran ventaja que hay que saber aprovechar. La historia de la publicidad demuestra que la primera marca que entra en la mente del público logra, generalmente, el doble de participación en el mercado a largo plazo que la segunda y el doble nuevamente que la tercera. Cuando no se es el primero en una

nueva categoría, el nuevo producto pasa normalmente a ser uno de varios.

El consumidor que no divisa importantes razones en contra del producto que empezó a comprar, tenderá a elegir la misma marca que utilizó con anterioridad, aunque la oferta sea amplia.

En aquellas categorías de productos en donde se aprecia que las dos marcas principales tienen una participación casi a la par, habrá una corta e inherente inestabilidad, ya que, más temprano que tarde, una de las marcas se adelantará y se abrirá a liderar el mercado. Exige esfuerzos adicionales cuando la situación es dudosa y ninguno de los competidores tiene una superioridad clara, pero una vez que se logre la posición principal, el líder puede hacer lo que se les antoje en materias de estrategia para mantener el liderazgo. A corto plazo son casi invulnerables, ya que el propio impulso los lleva.

Los líderes tienden a ser flexibles a corto plazo para garantizarse un futuro a largo plazo que sea estable. Y mientras una compañía sea dueña de la posición, no tiene sentido saturar al consumidor diciéndole que se es la número uno del mercado, ¿cuántas veces se ha visto que Coca cola diga eso?

En ese sentido, es mejor realzar la categoría del producto ante el cliente en perspectiva, ya que el cliente ya sabe quién es el número uno y se preguntará por qué la empresa líder se siente tan insegura que lo tiene que estar repitiendo, o, lo que es peor, no está al tanto de quién es el primero, y quizá es porque definió su liderazgo en sus propios términos y no en perspectiva a cómo ve las cosas el cliente. No se puede alcanzar el liderazgo atendiendo sólo a cómo ve las cosas la propia empresa.

Pero no basta penetrar primero en la mente para asegurar la posición del liderazgo, también es esencial reforzar el concepto original, aquel diferencial de la marca para mantener esa posición. Una marca que se reconoce como auténtica, tiene más probabilidad de ocupar un lugar especial en la mente del público, incluso existiendo la posibilidad de que muchos de los consumidores se crean partícipes de su construcción a lo largo del tiempo.

Es clave para el líder estar atento a todas las apuestas de sus competidores, adaptarse a cualquier nuevo avance en un producto apenas haya posibilidades. El típico error del líder del mercado, es creer que el poder del producto proviene del poderío de la compañía, pero es al revés,

el poderío de la empresa es consecuencia del poder de la posición que el producto ocupa en la mente del cliente.

Esto lo comprende muy bien *The Coca Cola company* que, más allá de tener un liderazgo innegable, amalgama su posición con una estrategia que le rinde mejores frutos a la compañía en general, caso que se analiza a continuación.

ESTRATEGIA POSICIONAMIENTO DE MARCAS MÚLTIPLES PARA UNA POSICIÓN ÚNICA

Si bien, *The Coca Cola Company* es una empresa extraordinariamente poderosa, en una categoría de productos distinta a la de los refrescos, tendría que abrirse paso a codazos para introducirse primero en la mente del consumidor.

La mayoría de los líderes ponen a cubierto los movimientos competitivos presentando otra marca. Esta estrategia de marcas múltiples más bien se trata de una estrategia de posición única. Cada marca se haya en una posición única 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 gustos.

Cada marca principal del *Procter & Gamble* tiene su identidad: *Pringles, Pampers, Always, Head & Shoulders, Dawn*, etc., de esta manera, la táctica de las marcas múltiples es, en el fondo, una estrategia de posición única, ya que la posición y valor que genera cada marca en su comunicación, nutre la posición de la *marca paraguas*. A su vez, las marcas se cobijan bajo el alero de una compañía robusta y capaz de invertir esfuerzos para sostener dichas posiciones estratégicas.

Lo que desbanca a un líder, por cierto, puede ser el cambio en las condiciones del mercado. Es conveniente, en ese caso, ver el nuevo producto, el nuevo contexto o los nuevos gustos como una oportunidad más que como un obstáculo. A veces hay empresas que hacen mínimos cambios y resuelven grandes desafíos en el mercado, como lo parodia un episodio de *The Simpson*, donde los *product managers* de la muñeca *Baby Malibú* resuelven la irrupción de *Lisa Lyonhearth*, una competencia innovadora, desarrollando un cambio cosmético al producto original, que en ese caso fue agregarle un sombrero nuevo. Esa recreación, aparentemente

banal, esconde una estrategia que, simplemente, reconoce que el valor principal del producto tiene que ver con el concepto de la colección y no con la novedad.

La literatura del marketing especializado, cita el caso de la revista norteamericana *Sales Management* que, en la medida que detectó que la tendencia hacia una búsqueda de contenidos que tenían que ver con marketing más que con ventas, cambió a su nombre de marca a *Sales Management & Marketing*, para así adaptarse al rápido crecimiento del marketing en el país. Así mismo, en un futuro podría cambiarse a *Marketing Management*, logrando que sus consumidores adopten una transferencia mental desde lo que fue, a lo que quiere ser en el presente.

Obtener el liderazgo no significa el final de las estrategias de posicionamiento, de hecho puede significar el comienzo. Las marcas que son número uno se encuentran en la mejor posición para aprovechar las oportunidades que surgen. Se debe emplear constantemente el poder del liderazgo para mantenerse fuera del alcance de la competencia. Esto, de seguro, será una inversión rentable.

POSICIONAMIENTO DE SEGUNDO

Es claro que lo que funciona para una marca líder, no necesariamente funciona para la que la escolta. Los líderes pueden contrarrestar un ataque de la competencia y mantener su preeminencia, mientras que los segundos no pueden sacar ventaja de este tipo de táctica de defensa. Cuando imitan al líder, no la están contrarrestando, están dando una respuesta confusa, y el consumidor no lo verá con buenos ojos. No basta con ser mejor que el competidor, hay que atacar mientras la situación es fluida y antes de que el competidor tenga tiempo de establecer su liderazgo. Generalmente, la empresa segunda está en esa posición porque perdió un tiempo valioso en mejorar el producto y luego iniciar la campaña publicitaria con un plan más reducido que el del líder.

Esta estrategia se basa en la búsqueda de nichos en el mercado para luego llenarlos. Pero para encontrar un nicho, hay que tener la capacidad de ir contra la corriente o, pensar a la inversa.

Algunos de los nichos y ejemplos que ofrece la literatura especializada, son los siguientes:

El nicho del tamaño

La marca Volkswagen, en los años '70, vio el preconcepto del comprador de que, mientras más grande el vehículo, mejor para el usuario, pero a la vez, supo encontrar ésa nicho que le permitió, finalmente, establecer la posición de “pensar en pequeño”, como le llamó en su slogan de campaña, desafiando el modelo norteamericano y persuadiendo al público con una idea que correspondía más a los cánones europeos. Ahora bien, la eficacia de este enfoque, depende de la existencia de una brecha abierta en la mente del consumidor.

Finalmente, el éxito sobre el diseño de los automóviles japoneses y los *city car*, responde a esa posición que la marca Volkswagen supo impulsar en décadas anteriores.

El nicho contrario también ofrece oportunidades. En ese sentido cumple como ejemplo el televisor de pantalla gigante, entre otros productos de grandes dimensiones.

El nicho de los precios altos

Este nicho se está abriendo para muchas categorías de productos, a medida que la sociedad aprecia la urgente necesidad de la conservación, valorando el pro-

ducto de acuerdo a su calidad y duración. El precio es una ventaja si se es el primero en afianzarse en el nicho del alto precio. Pero además, es necesario contar con una historia verosímil y estar en una categoría en la que los consumidores estén dispuestos a pagar un precio alto, así el costo no ahuyentará a posibles clientes.

En nuestro país, este nicho genera que ciertos estratos sociales adquieran estos productos para diferenciarse de otros que no tienen acceso a ellos por sus altos costos.

El nicho del precio bajo

Generalmente, este nicho cumple como una estrategia conveniente en caso de productos nuevos. La introducción de alimentos con marcas de supermercados es un esfuerzo por aprovechar el nicho de los precios bajos. Los supermercados *A Cuenta*, en Chile, trabajan casi todas las categorías de productos comestibles, bebestibles y de uso doméstico. Esto la ubica en una posición en donde el consumidor tiene muy claro qué está comprando y que elige sus productos porque la marca se ganó un liderazgo en el nicho de los precios bajos.

El nicho del sexo

Muchas marcas se han posicionado en este nicho, el desodorante Axe es uno de los que actualmente se sostiene en esa posición. Sin embargo, esto no es algo nuevo. *Marlboro* fue la primera marca conocida a nivel mundial que estableció una posición masculina en la categoría de cigarrillos. Así, las compañías que detectan un perfil de consumidor definido por un género, marcan valores en su producto que construyan una imagen empática hacia ése *consumer insight*.

REPOSICIONAMIENTO

Hay ocasiones en que es imposible encontrar un nicho. Como cada categoría de productos tiene múltiples variantes y la mayoría de ellas está siendo ocupada, las oportunidades de hallar un sitio libre, son escasas.

Ahora bien, es posible que un producto pueda mantenerse con un posicionamiento determinado por muchos años, pero hoy en día, con tantas innovaciones tecnológicas, en mercados globales cada vez más competitivos, y con economías tan cambiantes, es posible que sea necesario modificar ese posicionamiento y hacer un reposicionamiento. Ésta estrategia se hace necesaria en especial cuando la

imagen de marca está desgastada o no se condice con la evolución del consumidor.

Para introducir una nueva idea en la mente del consumidor, hay que desplazar la idea ya existente. Una vez que se ha logrado desbancar una idea vieja, la presentación de una nueva se hace más sencillo, ya que la misma gente pesquisa la nueva idea para llenar el vacío que generó la marca.

ESTRATEGIA POSICIONAMIENTO POR NOMBRE

Al momento de posicionarse, el nombre es uno de los factores clave, hasta el punto que, en nuestro país, cuando alguien quiere pedir papel higiénico, tiende a pedir Confort.

Una empresa que está entrando al mercado, debe tener un nombre que le permita de inmediato ser ubicada en un *altar*, que le facilite ser identificada con el producto que representa.

Antiguamente, cuando habían pocos productos y cuando el volumen de la comunicación era más escaso, el nombre era algo que no tenía tanta importancia. Cualquier nombre podía funcionar, de hecho, el nombre de *Pepsi* viene de una encima llamada Pepsina, y *Coca Cola* viene

de uno de sus ingredientes antiguos, la cocaína. Pero hoy en día resulta más importante una relación más directa entre el nombre y el tipo de productos que fabrica para facilitar su recordación. Aunque en otras ocasiones, el nombre puede limitar lo que la empresa hará en el futuro.

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. Se debe buscar un nombre que inicie el proceso de posicionamiento, que le diga al cliente cuál es la ventaja principal del producto.

Un nombre descriptivo, fuerte, de corte genérico, impedirá que los competidores penetren en el territorio de la marca que toma liderazgo en la mente de los consumidores, y esto, a la vez, puede significar millones de pesos de diferencia en las ventas del producto.

Pero, desgraciadamente para muchos publicistas, no siempre se puede elegir el nombre, y muchas compañías pueden ya tener un problema comunicacional por el nombre que tienen. Un nombre negativo puede ser positivo si se logra polarizar deliberadamente la situación.

Un nombre inapropiado resultó ser el del banco *Scotiabank*, que al llegar a Chile, lo hacía adquiriendo otro banco, uno que se dirigía a un segmento medio de la población, en un país y en una época en que una mínima parte de la gente hablaba inglés, por tanto la fonética del nombre de la marca era una debilidad. Sin embargo, con una campaña absolutamente enfocada en una estrategia de posicionamiento por nombre, logrando revertir la debilidad.

El nombre es el primer punto de contacto entre el mensaje y la mente. El nombre cumple un sentido conceptual, práctico y estético, por tanto determina la eficacia del mensaje.

Existen múltiples ejemplos a nivel internacional: *United Airlines* es más reconocida que *Eastern Airlines* por tener esta última un nombre original que la sitúa en una categoría diferente ante el público. El vehículo modelo *Montero* tuvo que tener esa marca debido a que el nombre original (*Pajero*), no era el sello más adecuado para un mercado hispanoparlante.

ERRORES DE POSICIONAMIENTO

El error de la solución en la fábrica

Error común al buscar nichos, es tratar de llenarlos en la fábrica y no en la mente del consumidor. Una buena estrategia dentro de la fábrica, pero mala en el mercado en una categoría ya atestada, no es útil.

El más grande logro en un laboratorio de investigación quedará frustrado si no existe un espacio a llenar en la mente de los consumidores.

El error del que todo abarca

Otro error es querer complacer a todo el mundo, situación que era factible hace décadas, cuando había un número menor de marcas y menos publicidad. Algunas empresas, tratando de abarcar a un target más amplio, acaban siendo tan generales en su posicionamiento, que terminan por no apelar a nadie.

Para ganar en el ambiente competitivo de hoy hay que salir a construir un nicho específico en el mercado. Al querer complacer a todo el mundo, se quedarán flancos descuidados y la competencia estará atenta a aquello. Como le ocurrió al desodorante *Axe*, últimamente, al querer llegar a un público femenino, *Old Spice* entró fuerte a penetrar el nicho del sexo masculino, el que era ampliamente lidera-

do por *Axe*, pero que había dejado descuidado al tratar de abarcar a todos.

Probablemente hay muchas marcas que pueden intentar abarcar otros nichos en donde ya se tiene algún vínculo, y a la vez mantener el nivel que ya se ocupa en un nicho matriz, pero es letal si se quiere conquistar una posición a partir de cero.

Los errores en la creación de nombres

El error de muchas empresas es estar orientadas según una sola referencia: la visual, ya que les preocupa mucho que el logo tenga una buena apariencia, pero no tienen en consideración cómo suena. Los consumidores se refieren a las empresas de una manera oral, por tanto será sustancial que el nombre de una marca sea de sencilla pronunciación, de fácil recordación y con identidad fonética propia.

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.

Una marca que ha llegado a la cima y el público la conoce, puede usar las iniciales sin caer en ambigüedades. El ex presidente de EE.UU. John Kennedy, no

usó sus iniciales JFK sino hasta después de haberse hecho famoso.

La mente almacena directamente los sonidos y luego los vamos repitiendo en diversas combinaciones a medida que mejora nuestra destreza mental. Primero aprendemos a hablar y luego a escribir. Hay quienes dicen que, bajo esta lógica, todo mensaje impreso sonaría mejor si antes hubiera sido diseñado para la radio. Pero normalmente ocurre al revés.

Muchas empresas llevan nombres obsoletos sin ser culpables. Pero antes de abandonar un nombre a cambio de poner iniciales sin sentido, es importante buscar un nombre que sea operativo y acorde con lo que se desea. Con un buen nombre el trabajo de posicionamiento se hará mucho más sencillo.

En la llamada “era de los productos”, cada empresa se especializaba en sólo una línea y su nombre lo decía todo. Pero la tecnología creó oportunidades para las compañías, que empezaron a diversificarse para abarcar nuevas categorías. Así, muchas empresas comienzan a crecer en dos o más categorías distintas, por tanto se desarrollan también dos estrategias diferentes en lo que a posicionamiento del nombre se refiere.

Cuando una compañía desarrolla un producto, normalmente le respalda con un nombre que aluda a la misma, pero cuando se adquiere un producto externamente, suele dejarlo con el nombre que tenía. Ahora bien, esto sólo es conveniente cuando el producto tiene una posición ganada a través del nombre, pero cuando no tiene un posicionamiento claro o se ha desgastado, resulta más útil crear uno que proyecte desde una estrategia definida.

Siendo el primero en penetrar en la mente del consumidor, cualquier nombre podría funcionar. Si no es así, el hecho de no seleccionar el nombre más idóneo, podría construirse una crónica para una muerte anunciada.

Las ventajas de utilizar distintos nombres en lugar de los que ya tenía el producto, es la que puede graficarse en las estrategias de *Unilever* y de *Procter & Gamble*, que dan a cada producto que comercializan, un nombre, y con él un posicionamiento que le permite ocupar un espacio único en la mente.

Cuando se hace un producto realmente nuevo, casi siempre es un error ponerle un nombre conocido. La razón por la que muchas empresas lo hacen, tampoco es un disparate, responde a que ese nombre conocido se asocia con algo con-

creto y ya ocupa un lugar en la mente del público. Pero si se quiere tener éxito con el nuevo producto, se requiere una nueva escala, y nueva escala exige un nuevo nombre.

Una empresa desconocida con un producto desconocido, tiene mucho más que ganar de la publicidad que una buena compañía con un producto ya establecido.

Errores en la expansión de línea y los nombres de marca

Expansión de línea se refiere a tomar el nombre de un producto ya consagrado y usarlo en otro nuevo. La lógica está del lado de la expansión de línea, lo mismo que los principios de la economía.

Esta acción es el resultado de una manera de pensar clara, se mira de adentro hacia fuera. Algunas marcas, cuando tienen éxito con un producto, sacan tantas versiones y mejoras del mismo, que llega el momento en que es difícil entender lo que está haciendo y cuál es el posicionamiento. En el supermercado, existen tantas combinaciones de champú, que es probable que el consumidor pierda tiempo tratando de decidirse por el más indicado. Las empresas que fabrican el jabón *X*, y que es exitoso, verán así la posibilidad de hacer el desodorante *X*, la colonia *X* y la

pasta dental *X*, y los consumidores sabrán de donde proceden los productos, gracias al nombre. Esa posición en la mente significa lograr que el nombre se convierta en un sucedáneo del nombre genérico.

Ahora bien, desde la perspectiva de la comunicación, la marca genérica es muy eficiente, porque una palabra sirve para identificar a la marca y, a la vez, aludir a la categoría de producto.

Pero si se considera el principio de la idea del posicionamiento, es decir, el punto de vista el cliente, la expansión de línea opera en contra de la posición de la marca genérica, ya que vuelve difuso el enfoque que tiene la marca en la mente. Por tanto, la expansión de línea debe considerar educar al consumidor. 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.

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 *Aspirina*, y cualquier otra marca del mismo producto se transforma en una imitación.

Sin embargo, expandir la línea de productos responde a una lógica comercial. Una de las razones de la popularidad de esta acción, es que a corto plazo tiene una gran ventaja. Las primeras cifras de ventas parecen buenas, ya que todos lo van a incluir en su stock. Pero una vez que se llenaron los canales de distribución, las órdenes de reposición, y los números contables, los resultados a largo plazo no serán halagüeños.

Luego del reconocimiento inicial de la expansión de línea por la marca, el cliente nunca estará seguro de si existe el producto. Los nombres que resultan de una expansión de línea se olvidan porque no ocupan ninguna posición independiente en la mente. Son sucursales del nombre original y esta es la gran desventaja que provoca a largo plazo. La confusión que causa un nombre que sirve para más de un producto, la va convirtiendo en un cascarón vacío en términos de valor.

A pesar de que la expansión de la línea de productos puede ser una acción errónea para muchas marcas, no es un error en sí. Se hace necesario revisar cada caso y evaluarlo en su individualidad y contexto.

El error de subestimar una línea nueva de productos

A veces el error no es extender la línea de productos, sino que subestimar una. Un ejemplo de ello y que está citado en los grandes casos de posicionamiento, es el de la marca de pilas *Eveready*. Al momento de irrumpir las pilas alcalinas, ellos se limitaron a sacar una un poco diferente, con las palabras “pila alcalina”, escrita a un lado, pero apareció *Duracell*, que se dedicó a fabricar sólo pilas alcalinas y como resultado se posicionó como la marca de pilas alcalinas.

DISCUSIÓN

Lo importante para cualquier marca, es no caer en el anonimato. Ninguna compañía se puede dar el lujo de proceder de esta forma en una sociedad hipercomunicada, en donde el consumidor, no sólo debe conocer la marca, sino además saber quién es, entendiéndola desde una posición clara y afín a sus preferencias.

Es clave conocer quién se es, para saber cuál estrategia elegir. Nadie en su sano juicio ocuparía un caballo para llegar más rápido y lejos, teniendo la posibilidad de escoger un auto, pero si el terreno es boscoso e irregular, quizá sería lo más adecuado la primera opción.

El posicionamiento consiste en saber pensar desde la mente del público. La marca debe preguntarse quién es y qué posición ocupa, pero no desde su propia percepción, sino desde la mente de sus consumidores. Desde ese conocimiento, la compañía debe preguntarse qué posición quiere ocupar, y desde un punto, comenzar a construir una estrategia a largo plazo.

Si la posición que se propone una marca exige un enfrentamiento cara a cara contra el líder de un mercado, habrá un fracaso garantizado. Es preferible rodear un obstáculo que superarlo, y buscar una posición en la que nadie haya puesto atención aún.

Un gran obstáculo para lograr un posicionamiento exitoso, es buscar lo imposible. Exige mucho dinero conquistar un espacio en la mente del consumidor, pero establecer una posición y mantenerla una vez que se ha establecido, es aún más costoso. Además, para mantenerse en el paso del cambio, es importante adoptar un punto de vista de largo alcance, determinado cuál es la posición y ajustarse a ella. Las marcas deben mantenerse aferradas a la posición que tienen, año tras año. Pero una vez que ese espacio ha caducado, puede resultar imposible recuperarlo.

Los creativos, a menudo, se resisten al principio de posicionamiento, ya que creen que restringe la creatividad. Pero la creatividad por sí misma, no vale nada, sólo cuando está subordinada al objetivo de lograr el posicionamiento puede ser útil. La objetividad es un ingrediente clave en las agencia de marketing y de publicidad, pero se debe tener claro que estas no tienen la receta para que el cliente se lance de inmediato a comprar el producto. Hoy, la creatividad está en tela de juicio, y el posicionamiento marca los pasos a seguir.

En la guerra por la conquista de la mente del consumidor, ocurren situaciones impredecibles. Una empresa puede disponer de un buen producto, una gran fuerza, una extraordinaria campaña comunicacional y, no obstante, fracasar rotundamente si se encuentra en una posición desde la que no se puede llegar. Esto es lo que ocurrió con *RCA* en el sector de las computadoras. En una época en que era difícil luchar frontalmente contra la posición que *IBM* había establecido, *RCA*, con el espíritu del desafío a lo imposible, se lanzó contra ella. Antes de un año el techo se vislumbraba el fracaso, y luego de años de escasas operaciones, todo ese

emprendimiento se terminó vendiendo a otra empresa.

Hasta ahora, la historia ha demostrado que no hay empresa que pueda avanzar luchando frontalmente contra las posiciones conquistadas por la marca líder. Una compañía puede sentirse frustrada pensando que la respuesta al problema consiste en esforzarse más, pero para que este esfuerzo extra sirva de algo, se debe aplicar para establecer una buena posición de liderazgo del producto desde la identificación de lo que se puede lograr en la mente del consumidor, no desde la posición de otros.

REFERENCIAS

Kotler, P. (1987). *Marketing Management and Strategy: A Reader*. Prentice Hall: USA.

Ries, A. and Trout, J. (1981). *Positioning: The battle for your mind*. Warner Books-McGraw-Hill Inc.: New York.

Trout, J. and Rivkin, S. (1996). *The New Positioning: The latest on the world's #1 business strategy*. McGraw Hill: New York.