

# Marca y posicionamiento

# 15

# MANUAL

VENTAS Y MARKETING

**EDICIÓN**

Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV)

**DIRECCIÓN**

Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV)

**© 2008 DE ESTA EDICIÓN**

En la elaboración de este documento ha participado la empresa ESIC Business & Marketing School.

Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Valencia (CEEI Valencia)  
Avda. Benjamín Franklin, 12. Parc Tecnològic  
46980 Paterna (Valencia)

**DISEÑO**

Debase Estudio Gráfico

**MAQUETACIÓN**

Neto estudio creativo, S.L.

**DERECHOS RESERVADOS**

Queda rigurosamente prohibido, según autorización escrita de los titulares de Copyright, bajo una sanción establecida por Ley, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidas la reprografía o tratamiento informático y la distribución de ejemplares mediante préstamo público.

Este Manual se ha editado gracias al apoyo prestado por el IMPIVA (Instituto de la Mediana y Pequeña Industria de la Generalitat Valenciana) a través del Convenio singular de colaboración para el desarrollo del Programa de Asistencia al Emprendedor.



# Manual 15

Marca y posicionamiento

Financiado por:



[www.redceei.com](http://www.redceei.com)  
[www.emprenemjunts.es](http://www.emprenemjunts.es)



# Índice

# e c i p u | Índice

1 EL MARKETING Y EL INTERÉS POR LAS MARCAS	7
2 ¿POSICIONAMIENTO O BRANDING?	9
3 LA MARCA: CONCEPTO BÁSICO	11
4 BRAND MANAGEMENT O COMO GESTIONAR UNA MARCA	14
5 LA ESTRATEGIA DE MARCA: ASPECTOS A CONSIDERAR	16
6 FACTORES ESENCIALES EN LA CONSTRUCCIÓN DE UNA MARCA	20
7 ELEMENTOS QUE GENERAN LA IDENTIDAD DE MARCA	22
8 ¿CÓMO RECUPERAR UNA MARCA?	24
9 EL PODER DE LA COMUNICACIÓN	26
10 CONCEPTO DE POSICIONAMIENTO Y SUS ACEPCIONES	28
10.1 REQUISITOS DEL BENEFICIO BÁSICO DEL POSICIONAMIENTO	29

# MARCA Y POSICIONAMIENTO

# EL MARKETING Y EL INTERÉS POR LAS MARCAS

01



Establecer una marca en el mercado es el verdadero arte del marketing. No se consume el producto, sino la imagen que uno tiene del mismo. Construir una marca no es sólo darle un nombre a un producto, sino también, generar una experiencia.

Esto significa tener en cuenta el contacto de la gente con la marca. Una marca es un nombre, pero cuando la marca es poderosa hace pensar en muchas más cosas.

El público establece sus preferencias teniendo en cuenta la marca. La marca es el negocio. El fortalecimiento de la marca necesita más que la publicidad. Las marcas representan más que el producto: representan una configuración de servicios, valores y promesas hechas por el vendedor.

Si los consumidores comparan los productos sin importarles los servicios, y los beneficios y todos los productos fueran los mismos, los mercados se basarían única y exclusivamente en el precio. En ese caso, todas las compañías tendrían que aceptar el precio impuesto por el mercado y sólo ganaría la empresa que tuviese el coste más bajo

Las compañías siempre pueden especializarse en fabricar la versión más sofisticada del producto y cobrar un precio alto para así cubrir sus propios costes. Los bienes resultantes serán productos de lujo, con una calidad, terminación, durabilidad, rendimiento y estilo superiores.

Muchas veces ocurre que el precio supera el incremento real de la calidad. Esta versión sofisticada del producto puede existir siempre que existan compradores que quieran



## 02

# POSICIONAMIENTO O BRANDING



Recientemente la “marca” se ha transformado, para muchos, en la piedra filosofal de los negocios.

Su gestión, que en inglés se denomina “branding” -una palabra de traducción imposible al español-, se ha puesto de moda. En los últimos 3 años en EE.UU. se han publicado más de 2.500 libros sobre este tópico.

Ahora bien, no habiendo duda de que en el mundo actual, hipercompetitivo y globalizado, el nombre del producto, servicio, empresa, institución, ciudad, país e, incluso, persona es la referencia más importante para triunfar en la mente de los clientes, conviene reflexionar si es la causa o el efecto.

Los productos se hacen en la fábrica, pero las marcas en la mente. El posicionamiento es una metodología que parte de entender cómo funciona la mente.

Lo definimos como “lo que diferencia al producto a la empresa en la mente de los clientes”. Es la razón que hará que el comprador esté dispuesto a pagar un poco más por nuestra marca. El truco consiste en encontrar la forma de expresar la diferencia.

Es fácil sí se es más rápido, seguro, atractivo o nuevo, aunque algunas veces hay que recurrir a otros atributos no tan vinculados al producto a la empresa, pero que interesan al cliente y refuerzan nuestra imagen en su mente.

Una vez identificado el atributo que diferenciará y hará preferida a nuestra marca, hay que concentrarse en él.

Desde el “I+D+i” hasta la imagen corporativa, todo debe orientarse a crear credenciales que refuercen el concepto diferenciador.

Branding es poner una marca en la mente del cliente junto con su idea diferenciadora. A veces el propio nombre es suficiente (Telepizza por ejemplo) aunque en la mayoría de los casos hace falta una aclaración que lo acompañe (Volvo-Seguridad, Visa-Líder Mundial, Zara-Moda asequible).

Muchas personas se quejan de que algunos fabricantes proporcionan más de lo que ellas piden y sin embargo siguen pagando el precio más alto. El posicionamiento del valor más exitoso sería ofrecer a los clientes y a los compradores potenciales “más por menos”.

Éste es el atractivo de las exitosas tiendas de descuento. Un ejemplo sería la juguetería Toys’R’us que ofrece la mayor selección de juguetes por el más bajo precio.

En definitiva, cada marca debería adoptar una estrategia de posicionamiento de valor destinado a su mercado objetivo. La propuesta de “más por más” atraerá a un mercado objetivo, “menos por mucho menos” atraerá a otro.

El único posicionamiento de valor que fracasará es el de “menos por más”. El consumidor se siente defraudado, lo cuenta a los otros, y la marca pronto desaparece del mercado. “Cada marca debería de adoptar una estrategia de posicionamiento de valor destinado a su mercado objetivo”

## 03 MARCA: CONCEPTOS BÁSICOS



Es una de las variables estratégicas más importantes de una empresa ya que día a día adquiere un mayor protagonismo. No hay que olvidar que vivimos actualmente una etapa bajo el prisma del marketing de percepciones y por tanto resalta la marca frente al producto. Para estar bien posicionados en la mente del consumidor y en los líderes de opinión, la marca de nuestra compañía debe disfrutar del mayor y mejor reconocimiento en su mercado y sector.

Según la *Asociación Americana de Marketing*, marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y los diferencia de los competidores. Pero, la marca no es un mero nombre y un símbolo, ya que, como comentaba anteriormente, se ha convertido en una herramienta estratégica dentro del entorno económico actual. Esto se debe, en gran medida, a que se ha pasado de comercializar productos a vender sensaciones y soluciones, lo que pasa inevitablemente por vender no sólo los atributos finales del producto, sino los intangibles y emocionales del mismo.

Cada vez los productos se parecen más entre sí y es más difícil para los consumidores distinguir sus atributos. La marca es, además del principal identificador del producto, un aval que lo garantiza situándolo en un plano superior, al construir una verdadera identidad y relación emocional con los consumidores.

- *La identidad corporativa y la imagen corporativa*

La diferencia entre una y otra es que la primera se sitúa

en el plano del emisor y la segunda en el del receptor. El diseño de la identidad corporativa queda recogido en un manual tras un proceso meditado de análisis, desarrollo y estudio del conjunto de valores y creencias que conforman la personalidad de la empresa. Todo ello plasmado en un logo-símbolo, es decir, en una tipografía determinada (logotipo) y en la imagen o recursos gráficos que la acompañan (anagrama).

Para la elaboración del manual de identidad corporativa conviene plantearse:

- ¿Qué se quiere transmitir? Lo primero, hay que determinar cuáles son los valores con los que se desea que se identifique a la empresa. Para ello, hay que analizar factores como el sector en el que actúa, la competencia, los puntos fuertes que valoran los clientes, etc.
- ¿Cómo se va a transmitir? Esto implica elegir el nombre y los símbolos que acompañarán a la marca. Teniendo en cuenta que ésta representará a la empresa a lo largo de su vida, su atractivo deberá perdurar a lo largo del tiempo.

El logotipo o nombre es quizá lo más importante porque, al final, es por lo que la empresa va a ser reconocida y diferenciada. Éste debe ser breve, sencillo, fácil de pronunciar y con buena sonoridad. Además, tiene que aportar grandes dosis de asociación y evocación.

Por lo que se refiere a la imagen de marca, es el valor que percibe el mercado de ella y se forma como resultado acumulativo de todos los mensajes que emite la empresa.

Para conseguir un buen posicionamiento y una imagen positiva es fundamental que todos los mensajes emitidos a través de la empresa y sus productos estén controlados, sean coherentes entre sí, y comuniquen una idea de empresa previamente formulada en función de sus objetivos estratégicos.

En España hay más de 800.000 marcas registradas que se disputan un mercado formado por personas que,

cuando tienen titulación universitaria, utilizan sólo 10.000 palabras para comunicarse, por lo que no es fácil para ninguna ser la elegida.

La clave es conocer el proceso de decisión cuando uno de los clientes potenciales siente una necesidad o un deseo que pueden satisfacer muchos productos que están disponibles en su entorno.

Hoy la “palabra” que utilizan los “clientes” para solicitar aquello que satisface sus necesidades o deseos se ha transformado en el activo más importante.

Aunque se trata de un activo intangible puede ser mucho más valioso que las infraestructuras de producción y las tecnologías de proceso. Sin ella los interesados no podrían pedir, ni recomendar, el producto o el servicio que se les ofrece.

Por eso, en este entorno que nos toca vivir es absolutamente crucial ser el dueño de una palabra que nos identifique, de forma diferencial y preferente, respecto de otros que también ofrecen algo igual o parecido, y que además nos permita ser la primera opción en la lista de los clientes potenciales a quienes queremos atraer.

Ésa es la “marca”. Una referencia mágica que pone y mantiene en contacto a quien ofrece con quien demanda. Es la “percha” de la que nuestra propuesta “se cuelga” en la mente de los demás.

Un nombre propio que distingue a una persona, a un producto, a un servicio, una institución, partido político, un país, es decir cualquier cosa que pueda tener una personalidad propia y definida y sea susceptible de generar algún tipo de intercambio.

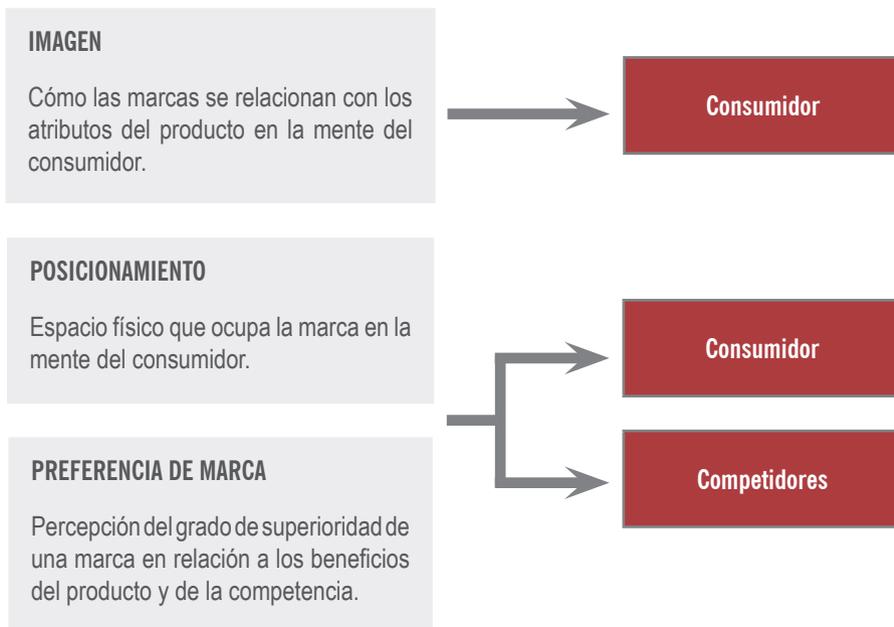
En negocios es la “percha” en la que los clientes cuelgan en su mente un producto, servicio, empresa o lo que sea que pueda serles útil. Luego la colocan en lo que podríamos llamar un “armario”, el sector en el que se desarrolla la actividad, con un determinado orden de preferencia respecto de otros que están en ese mismo “armario” porque ofrecen algo igual o parecido. “La marca

es la percha de la que nuestra propuesta se cuelga en la mente de los demás”.

La marca es un nombre fundamentada en percepciones, que nacen producto de estímulos gráficos, emocionales y racionales; moldeadas, a su vez, por la cultura y las dinámicas de comportamiento de los consumidores.

La gestión de la marca, como luego veremos, consiste en trabajar sobre las percepciones del mercado por medio de estrategias y acciones. La meta es moldear los elementos que forman la marca en función de los objetivos planteados por la empresa.

Podemos reconocer tres conceptos dentro de cualquier estrategia de marca:



# 04

## BRAND MANAGEMENT O COMO GESTIONAR LA MARCA



Crear una marca ha dejado de ser un juego basado en la combinación de letras, sílabas o palabras y un logo de colorines.

Hace falta algo más para construir y mantener marcas en la mente de los clientes: es necesaria una estrategia competitiva, una planificación cuidadosa orientada a diseñar, construir, mantener y remodelar la marca en la mente de los clientes y prescriptores.

No se trata sólo de ser recordada y apetecible sino, también, más apetecible que todas las demás que ofrecen un beneficio parecido a esos mismos clientes. Hay que diseñar una estrategia competitiva que dé ventajas en la mente de los clientes y en la que se integren todas las actividades de la empresa o la institución. Hay que capturar mentes para conquistar mercados.

Sin embargo es curioso observar cómo todavía la mayoría de los directivos y expertos se preocupan básicamente de los aspectos relacionados con el diseño y la publicidad cuando intentan lanzar o potenciar una marca.

Pasó la época en la que no era un problema ponerle el nombre de una droga a un refresco (Coca-Cola) o bautizar un coche con el nombre de la hija de una amiga (Mercedes). Había muy poca oferta y la demanda estaba insatisfecha.

Ahora no es así. Para muchos “marca” está ligado solo a productos físicos, incluso más a los de consumo masivo que a los de uso comercial. Sin embargo está muy claro que la “marca” es la referencia que se usa para recomendar o pedir algo.

Si además tenemos en cuenta la definición de marca resulta que es la palabra para recomendar o pedir un producto físico o un servicio en lugar de otros similares. En el fondo, la marca es una promesa que hay que cumplir.

El mayor problema para quienes ofrecen productos y servicios es que compiten con otros muchos que también ofrecen productos y servicios que son iguales y, en principio, cumplen con las mismas especificaciones técnicas.

No se trata sólo de satisfacer a inspectores técnicos internos o externos; se trata de crear un "mérito comercial" mayor que el de los competidores. Pero son los clientes quienes dan o quitan ese mérito comercial y quienes deciden si el nuestro es mayor o menor que el de los competidores.

Esa posibilidad de que todos hagan los mismos productos está llevando a que muchas marcas se transformen en "commodities". No hace mucho, una importante empresa de investigación de EE.UU., Copernicos Marketing Consulting, investigó dos marcas líderes en 48 sectores diferentes de productos y servicios.

El objetivo era determinar si las marcas se hacían más similares y comunes con el tiempo. De los 48 sectores analizados se comprobó que en 40 ocurría esto.

Las razones son consecuencia del cambio de rumbo: de creación de marca a programas de promoción; de publicidad orientada a informar, a publicidad orientada a divertir.

Lo que ha venido a llamarse el brand management es un proceso continuo de toma de control sobre todo lo que la marca dice o hace, y la forma en que es percibida.

El objetivo final de la gestión de la marca por parte de los departamentos de marketing es incrementar el valor de la marca en el largo plazo.

Por supuesto, este es el objetivo general de la gestión de la marca pero no es el único. El brand management debe asegurar resultados medibles que suelen girar en torno a conceptos como lo siguientes:

- Notoriedad
- Rentabilidad
- Ventas
- Fidelidad
- Asociaciones emocionales

Las claves del Brand Management son:

- Crear un nombre fácil de memorizar, aunque a veces la realidad nos demuestre lo contrario.
- Alcanzar un alto nivel de identidad visual.
- Emitir emociones y sensaciones que simbolizen lo que el mercado espera de la marca.
- Tener adaptabilidad a todos los elementos de la empresa y diferentes mercados.
- Destacar una sola idea del producto o la empresa en todas las áreas de comunicación.
- Simplicidad en la forma y contenido de nuestra comunicación
- Que los valores de marca impregnen a toda la compañía, y sean capaces de ser transmitidos al cliente en cada contacto.

# 05

## LA ESTRATEGIA DE MARCA: ASPECTOS A CONSIDERAR



Las marcas nacen y se mantienen fruto de una serie de tácticas coordinadas, que pretenden administrar la experiencia que el consumidor tiene en cada contacto con los productos o servicios que una empresa ofrece.

El punto de partida de toda estrategia de imagen y posicionamiento consiste en dar respuesta a cuatro cuestiones muy simples:

1. ¿Quién es la empresa?
2. ¿Qué hace la empresa?
3. ¿Por qué eso que hace es importante?
4. ¿A quién le importa lo que hacemos?

Hace ocho años Kodak era la decimosexta marca más valiosa del mundo, según Interbrand. Cada año la firma ha ido cayendo puestos en el ranking. Este año se encuentra en el puesto 82. ¿Quién es Kodak? Es la mejor marca del mundo de fotografía analógica. Desgraciadamente para Kodak, el iceberg de la fotografía captada en película se está derritiendo a medida que el mundo se vuelve digital.

Kodak lanzó en 1991 su primer modelo de cámara digital, la Kodak DCS, pero no ha triunfado en esta nueva categoría. Las ventas han caído y ha pasado de obtener beneficios a tener pérdidas. El sentido no importa en marketing. El nombre de Kodak es la punta del iceberg de la fotografía tradicional.

Ninguna marca, incluida Kodak, se las ha arreglado para llegar a la cabeza del iceberg de la fotografía digital. Todas las marcas de cámaras digitales (Sony, Olympus, Samsung,

Panasonic, Nikon) son en realidad extensiones de otros icebergs.

Nadie piensa en la categoría. Todo el mundo piensa en la marca. ¿Cómo tomaremos ventaja de nuestra famosa marca para forjarnos un hueco en el nuevo iceberg?, se preguntan las compañías.

El objetivo de un programa de marketing no es construir una marca, sino dominar la categoría. Red Bull domina la de bebidas energéticas y Google, la de buscadores. ¿No sorprende que estas marcas relativamente recientes

fueran creadas por emprendedores, no por compañías consolidadas?

El reto en todo proceso de reflexión sobre lo que queremos ser como marca es lograr asociar a nuestra firma una propuesta de valor atractiva para nuestros mercados de referencia.

Para llegar a ello, debemos seguir de forma sistemática todo el proceso para el desarrollo del posicionamiento, que se resume en el cuadro siguiente:



Una estrategia de marca da foco y dirección a la gestión de marca. Provee de una plataforma que permite a los administradores de marca incrementar la consistencia y coherencia en todas las actividades relacionadas a la marca.

Una estrategia de marca comienza por definir, más que el negocio de la empresa, el negocio de la marca; y éste, por fijar el foco de trabajo en las necesidades del consumidor, más que en las actividades de la empresa. Para ello, es clave tener en cuenta que la marca comunica a 6 niveles:

- Atributos qué características acompañan a la marca.
- Beneficios de qué me sirve utilizar la marca.
- Valores qué representa.
- Cultura a qué la asocio desde el punto de vista de las creencias e ideología.
- Personalidad qué proyecta en mí cuando la uso.
- Usuario qué tipo de consumidor usa mi marca.

Claves para el éxito sostenido de la marca:

- **Aportación de valores acordes a las expectativas del consumidor.** Tradicionalmente la calidad del producto se asociaba a los procesos técnicos, a la ingeniería o a las mejores materias primas. Sin embargo, hoy, las expectativas de los consumidores van mucho más allá de la calidad del producto.

El diseño, por ejemplo, se ha convertido en algo fundamental, no sólo desde el punto de vista funcional, sino por su valor estético y original.

- **Seguir siendo relevante para cada audiencia en cada momento.** Las compañías deben continuar trabajando en la segmentación de sus productos y marcas. Ofrecer uno solo, dirigido a un target muy amplio, u orientarse a distintos públicos de la misma manera, son cosas obsoletas. Crece el número de compañías con una amplia variedad de productos y que trabaja en su segmentación para que la oferta sea customizable, más a medida.

- **Maximizar la percepción del valor.** El precio captura la percepción del valor. Por defecto, entre dos marcas aparentemente iguales, una reacción frecuente en el mercado es pensar que la de mayor precio es mejor, justificando de alguna manera la diferencia del importe. Pero existen otras formas para que el cliente perciba un producto mejor que el de la competencia.
- **Insistir en diferenciarse: ser únicos y creíbles.** Un posicionamiento estratégico y creativo es fundamental para el éxito de la marca. Además, se debe estar siempre alerta para lograr que ese posicionamiento se consolide. Un caso muy ocurrente ha sido el lanzamiento de agua de sabores de Font Vella Sensación, un producto que ha brindado a Font Vella otra dimensión para diferenciarse, e incluso para arraigar la marca. Supone el cumplimiento con el consumidor: promesa hecha, promesa cumplida. En una sociedad repleta de publicidades engañosas, el valor de la honestidad es realmente apreciado y agradecido por el consumidor.
- **Equilibrar el binomio consistencia/flexibilidad.** Trabajar supone ser consciente pero flexible al mismo tiempo. En un momento de cambios y avalancha de nuevas ofertas permanentes, es imprescindible mostrar la consistencia de la marca. Por supuesto, hay que estar al día con las tendencias, pero sin dejar de ser fiel a uno mismo.
- **Optimización de la arquitectura de marca.** Las compañías revisan constantemente su arquitectura de marca. Supone una forma de optimizar las marcas que pertenecen a una misma compañía o de asegurarse de que existen sinergias entre marcas distintas vinculadas por fusión, adquisición, creación o división. Las sinergias entre marcas o productos pueden disminuir considerablemente los costes y ayudar a lanzar un mensaje común al consumidor. Por ejemplo, en la utilización de elementos en común para la fabricación, distribución, venta, promoción e incluso publicidad.

- **La estrategia de la marca debe ser entendida y asumida por los empleados.** Cada integrante de la empresa representa a la marca, y ésta tiene que ser el eje central de la organización, su principio. De ahí se deriva la intensa vinculación que debe existir entre los valores de la marca y los miembros de la empresa, que tienen que sentirse partícipes e implicados.  
  
Para esto, es fundamental un plan de comunicación interno constante, informativo y bidireccional, capaz de recibir ideas y propuestas.
- **Gestionar las marcas como valor seguro a largo plazo.** La gestión de la marca a largo plazo implica analizar los direccionadores de valor y medirlos, supone estar siempre al día sobre las nuevas tecnologías, mercados, formas y tendencias; consiste en medir y manejar.
- **Integrar al consumidor en el desarrollo de las marcas.** Preguntar al consumidor sobre sus necesidades es otra de las tendencias del marketing actual. La integración del consumidor adquiere cada vez un papel más importante. Las necesidades cambian y también las preferencias de la gente. Por eso, los empleados de Zara prestan tanta atención a qué valora o echa en falta su público al ver y probarse su ropa. Consideran esa información muy valiosa y la utilizan para diseñar productos acordes con las necesidades del consumidor.
- **Apoyar inquietudes sociales compatibles con la marca le añade valor.** Las compañías deben ser más inteligentes a la hora de responder a los valores éticos: convertirse en mecenas de inquietudes sociales es, sin duda, un valor añadido y una categoría para la marca.

# 06

## FACTORES ESENCIALES EN LA CONSTRUCCIÓN DE UNA MARCA



Marcas tan sumamente consolidadas como Coca-Cola, Microsoft, Disney o General Electric nacieron creando nuevos mercados y han seguido creciendo desarrollando mercados nuevos.

En el momento de su invención, Coca-Cola rompió los esquemas de lo que hasta entonces eran consideradas “bebidas refrescantes”, Microsoft fue la primera en lanzar al mercado un sistema operativo con procesadores de 16 bits (producto “divergente” de los 8 bits de Apple OS), Intel fue la primera empresa del mundo en comercializar microchips, mientras que Disney creó en soledad la industria del entretenimiento.

Al nacer, el objetivo principal de cualquier marca no es un mercado en sí, sino la mente del consumidor. La misión es comenzar a influir en cómo piensan y qué necesitan los clientes para que un nuevo mercado vaya cobrando cuerpo.

Esto exactamente hizo Rolex cuando nació como marca, hace cerca de un siglo: inventar el reloj de lujo. No creó de golpe un mercado, sino que comenzó a abrirse hueco en la mente del cliente con un nuevo concepto: distinguirse socialmente por un accesorio como el reloj, hasta entonces poco utilizado como reflejo de lujo y poder adquisitivo.

Ser el primero en conquistar un mercado no es condición, sin embargo, para la garantía de un éxito eterno. Los productos y servicios son copiables y la competencia no tardará en llegar. Lo único que consolida a una marca definitivamente en la mente del consumidor, el único factor que afianza un posicionamiento de largo plazo es la capacidad de esa

marca para hacerse con un liderazgo permanente de su mercado. Éste es el auténtico reto de un buen “branding”.

Por encima de la calidad que, por descontado, ofrecen, pensemos en el Ketchup Heinz o en la mayonesa Hellmans. Son productos masivamente consumidos no ya sólo porque sus sabores son apreciados, sino porque son claramente percibidos como los campeones absolutos en sus categorías.

Siempre que una marca sea capaz de defender su superioridad, respecto a la competencia, en la mente del consumidor, tiene todas las ventajas para mantener su liderazgo, por competitivo y maduro que sea su mercado.

Bien es cierto que ser el pionero en el descubrimiento de un nuevo mercado, merced al lanzamiento de un nuevo producto, siempre imprime en la mente del consumidor esa sensación de que los demás no han sido más que “imitadores”.

La prueba es que marcas como Hertz, desbancada por rivales, sigue siendo percibida por los clientes del sector como la mejor en la oferta de servicios.

Asimismo, Apple siempre mantendrá un estrecho vínculo emocional con sus clientes –incluso con aquellos que son grandes usuarios de PCs al uso–, puesto que saben que el Mac y sólo el Mac fue el primero de los ordenadores con un sistema operativo “amigable”.

Por otra parte, ser el número dos, mientras uno se mantenga a suficiente distancia conceptual del líder puede ser extraordinariamente ventajoso. Al Ries defiende que el comportamiento humano, y por tanto el comportamiento del consumidor, suele consistir en identificarse con el líder o, al contrario, situarse junto a lo que representa su opuesto.

La clave está aquí en diferenciarse. BMW es un claro ejemplo de éxito en este caso. Condenada a competir con los potentes y lujosos Mercedes en similar segmento de mercado, BMW optó por la diferenciación clara:

automóviles menos grandes, ligeros y de imagen menos formal y clásica, dentro de la misma calidad de motor y prestaciones.

Otro ejemplo claro es el de la marca de calzado deportivo Reebok, que supo explotar con acierto durante mucho tiempo su ventaja en el gusto de las consumidoras.

En el momento que trató de emular al líder Nike, asociado a una línea más masculina, vio como Adidas aprovechaba esa ventaja, desbancándola en el mercado. O se es el primero, o se es muy diferente del primero. Medias tintas como las que mantienen eternamente compitiendo por lo mismo a Coca-Cola y Pepsi o a McDonalds y Burger King no garantizan el éxito, sólo la constante pugna por él.

Crear grandes marcas es en la actualidad posible pero teniendo en cuenta otros aspectos que no fueron necesarios en mercados emergentes como los citados. Así pues, podemos resumir los factores esenciales para la construcción de una marca en los siguientes:

1. Rasgos de identidad, cómo se comporta la marca en cada circunstancia de la vida. La marca es un organismo vivo, que debe evolucionar con el paso del tiempo, atendiendo a los cambios del entorno.
2. La marca funciona porque se establece una relación diferenciada y única entre el consumidor y el producto.
3. La marca es un activo no tangible, y es por ello que la labor de construcción de la misma se debe realizar con el objetivo de hacerla lo más palpable posible en cada contacto con el mercado.
4. Una marca debe saber reconocer a sus clientes. La marca se reinventa y multiplica, una marca puede formar alianzas, puede extenderse en otros productos de otras empresas para seguir enamorando y sorprendiendo.
5. La diferenciación es el pilar de toda construcción de marca. Para ello, debemos definir con una perspectiva de mercado cuál es nuestro punto de diferencia.

# 07

## ELEMENTOS QUE GENERAN LA IDENTIDAD DE MARCA



Quien tiene una marca, tiene un tesoro. Esta frase resume bastante bien lo que representa para una compañía uno de los activos intangibles más valorados en la actualidad.

Ahora bien, debemos establecer una clara distinción entre el nombre y el logotipo de una empresa, y la marca.

Todas las organizaciones tienen un emblema que las identifique, pero no todas pueden presumir de ser reconocidas por él. Ahí es donde la marca establece la diferencia.

Interbrand y la revista estadounidense BusinessWeek, no hace mucho dieron a conocer una nueva edición de un particular ranking anual en el que, analizando el desempeño de una compañía, sus beneficios y su visibilidad, establecen el hipotético precio de venta de las 100 marcas más importantes del mundo.

El índice está liderado este año por Coca-Cola, con un valor superior a los 65.000 millones de dólares, seguida por Microsoft, IBM y General Electric. La agradable novedad es la inclusión, por primera vez, de un conocido nombre para el público español. Zara se sitúa en el puesto 77, con un valor de marca de más de 3.700 millones de dólares.

Sin duda, son cifras mareantes si asociamos marca a logotipo. ¿Tanto vale la palabra Coca-Cola sobre un fondo rojo? ¿Acaso no debería tenerse más en cuenta el producto que la imagen con la que lo etiquetamos? Sí y no.

La marca es, o debería de ser, el resultado del buen hacer de una compañía, la síntesis entre la calidad de sus productos o

servicios, y la eficacia en el trato y la atención al cliente, todo ello conjugado con el respeto que generan las buenas prácticas comerciales.

Sin ninguno de estos ingredientes, no hay base sobre la que sustentar una marca. Hay quien aprovecha el prestigio de su marca para relajarse y vivir de las rentas. Y hay también quien se esfuerza por poner en marcha colosales campañas de marketing y publicidad para desarrollar marcas ficticias, detrás de las cuales no hay apenas nada. Unas y otras actitudes tienen un corto recorrido.

Es lo que le sucedió a la malograda tienda online Boo.com, o lo que le ha pasado a algunas firmas de lujo, que licenciaron su marca a tantos proveedores distintos que la devaluaron más de la cuenta.

Tener una marca valorada en miles de millones de dólares debería de ser una garantía de futuro, pero no sólo para la empresa, sino para el cliente, que la percibe como un sello de calidad.

El precio es un reflejo del rendimiento económico de la compañía, pero también lo es del respeto y la buena imagen de ésta en el mercado.

Cuando una organización es capaz de identificar los valores que más aprecian sus usuarios con su emblema, termina estableciendo un vínculo emocional con los clientes que trasciende el de cualquier campaña publicitaria.

Se produce entonces la transmutación de los consumidores en fans, fieles a la empresa y enamorados de la marca. Es el caso de muchos usuarios de Harley-Davidson, que llegan incluso a tatuarse el logotipo.

Sin embargo, enfatizar la importancia de la marca sobre el producto o servicio que se presta lleva a veces a olvidar que el usuario debe vivir una experiencia integral por parte de la compañía, y no sólo asociar el símbolo de la empresa con un determinado estatus social.

No debería de extrañarnos que haya tanta gente dispuesta a comprar prendas, bolsos, discos, películas

e incluso colonias falsas en improvisados puestos callejeros. Cuando la marca es todo el valor que espera obtener el cliente, terminamos quedándonos sin protección de marca.

La identidad de marca es el mix de cuatro elementos: Cultura, personalidad, actitud y confianza que genera. La combinación de todo ello representa el 90% de las percepciones de la marca en su mercado de referencia.

1. **Cultura.** Recoge los valores y creencias asociados a la marca.
2. **Personalidad.** Mientras el posicionamiento se centra en lo que las marcas pueden hacer por los consumidores, la personalidad de marca se concentra en lo que la marca dice de los consumidores y en cómo los consumidores se sienten al respecto.

La personalidad de marca es aquello que se comunica como propuesta de valor de marca al grupo o público objetivo.

Para diseñar una personalidad de marca uno debiera preguntarse:

- Si la marca X fuera una persona, ¿qué tipo de persona sería?
- Si la marca X fuera una persona, ¿cuáles serían sus hobbies?
- Si la marca X fuera una persona, ¿qué tipo de ropa usaría?
- Si la marca X fuera una persona, ¿qué tipo de deportes haría?

3. **Actitud.** La actitud de marca es el resultado del cómo la marca le habla a sus consumidores a través de su comunicación.
4. **Confianza.** Es la clave para establecer relaciones emocionales en el largo plazo. Se construye en función de la calidad de la experiencia de marca y la capacidad que tiene ésta en establecer lazos con sus consumidores.

# 08

## CÓMO RECUPERAR UNA MARCA



A continuación se describen algunas medidas correctoras ante situaciones que afectan negativamente a las marcas:

- **La marca está deteriorada.** Se impone revisar qué ha sucedido. ¿Qué representaba la marca originalmente? ¿Cuáles eran sus valores centrales? ¿Están aún vigentes? ¿Qué piensan los clientes del producto o servicio? ¿Qué aportan los competidores? ¿Cuáles son los beneficios tangibles de la marca? Y, más importante todavía, ¿cuáles son los beneficios emocionales? Escuchar y aprender es el mejor consejo.
- **La marca se desestabiliza con cada nuevo lanzamiento.** La esencia de la marca es vital. La esencia de Nike, por ejemplo, es el auténtico rendimiento atlético. Cuando todos los integrantes de una organización entienden el significado de estas palabras, el equipo de trabajo puede desencadenar la innovación en cada rincón, desde la publicidad hasta el diseño de producto o las promociones, y todo se conecta con algo mayor y más perdurable.
- **La marca es aburrida.** La clave se encuentra, en este caso, en crear mayor “experiencia de cliente” en torno a la marca: generar nuevas sensaciones, que hagan pensar al consumidor que la adquisición y fidelidad a esa marca merecen la pena y suponen un “plus” respecto a la competencia, pues aportan algo nuevo.
- **La marca agoniza.** Una marca se puede reinventar por completo. El enfoque debe ser radicalmente distinto al original, pero casos como el de Puma son un claro

ejemplo de cómo una marca en absoluto declive puede reinventarse a sí misma sin cambiar siquiera de nombre.

- **La marca se ha quedado anclada en el pasado.** Les sucede a las mejores marcas, como a Nike, demasiado asociada en su momento a la competición atlética. Necesitaba un desafío optimista.

El eslogan comercial “Just Do It” (“Simplemente, hazlo”) marcó un antes y un después. Conectó no sólo con los “super deportistas”, sino con los valores humanos que comparte hasta el público de un centro comercial. “Just Do It” reexpresó los valores atemporales de Nike.

- **La marca no logra ampliarse.** Aliarse en operaciones de “cobranding” (como Starbucks y American Airlines), extender la marca (la revista People era una sección de Time), utilizar nuevos canales de distribución, lanzarse a nuevas categorías de producto o crear una submarca (como Toyota y Lexus) son cinco caminos que

pueden ampliar los límites de una marca.

- **La marca se ha “commoditizado”.** Si no se toman las medidas necesarias, una marca potente puede convertirse en un mero “commodity”. Si algo nos enseñó la era “punto com”, es que conocimiento de marca no es lo mismo que fortaleza de marca. Lo más recomendable es crear nuevas experiencias de cliente, que devuelvan el liderazgo en la categoría de producto.

No obstante todo lo dicho, es básico que la creación de marca vaya acompañada de ese “buzz” que contribuye a generar expectación y a afianzar el liderazgo. Eso lo saben bien los expertos en Marketing de la industria del cine, del disco, de los videojuegos o de los libros.

Un producto que se haya vendido por millares antes de su lanzamiento masivo, siempre creará una ansiedad de compra y consolidará la sensación de que es “algo bueno”. Harry Potter, o Playstation son claros ejemplos de estas técnicas.

# 09

## EL PODER DE UNA BUENA COMUNICACIÓN



Starbucks, por ejemplo, no invirtió grandes sumas en publicidad, durante mucho tiempo: en 10 años, la firma gastó menos de 10 millones de dólares en anuncios, una cifra extraordinariamente discreta para una marca con unas ventas anuales de más de 1.000 millones de dólares, por entonces (hoy, Starbucks factura cerca de 8.000 millones de dólares).

Sin embargo, la firma logró que se publicasen numerosos artículos favorables sobre la compañía, empleando una acertada estrategia de comunicación y relaciones públicas.

Wal-Mart, por su parte, logró transformarse en el distribuidor minorista más grande del mundo con muy poca publicidad; y el “hermano pequeño” de Wal-Mart, el Sam’s Club ha logrado un posicionamiento de liderazgo sin invertir prácticamente en anuncios.

En el terreno farmacéutico, Viagra, Prozac y Valium alcanzaron el nivel de marcas internacionales sin casi publicidad alguna, utilizando simplemente el poder referencial de su público prescriptor; y lo mismo puede decirse de los líderes de la tecnología, como SAP u Oracle, que se basan en eficaces estrategias de Marketing y Comunicación.

Algunas investigaciones avalan la superioridad de una adecuada estrategia de comunicación y relaciones públicas sobre la publicidad en la promoción de nuevas marcas. Un reciente estudio, que analiza más de 90 lanzamientos de productos revela que los que tuvieron éxito pusieron en práctica más iniciativas de relaciones públicas que los que no alcanzaron un buen resultado.

Con el tiempo, sin embargo, está claro que se alcanza un punto en el que se limita el potencial de divulgación que tienen la comunicación y las relaciones públicas. El interrogante que surge, entonces, es cómo mantener en el candilero a una marca cuya creación se basó esencialmente en estas estrategias.

Es aquí cuando entra en escena la publicidad: su función es la conservación de una marca, antes que su creación. Colocar a una marca en el “top of mind” del consumidor exige, tarde o temprano, un impulso publicitario.

Debido a sus crecientes problemas de credibilidad, la publicidad debe tender a utilizar lo que ya está en la mente del cliente potencial y reforzar las percepciones existentes, en vez de crear nuevas.

Cuando Goodyear afirma “Número 1 en neumáticos”, el consumidor piensa “sí, es número uno, por eso sus neumáticos son mejores”. En cambio, cuando Firestone declara algo similar, los compradores no le creen porque la mayoría de ellos ha leído noticias acerca de los problemas que tuvieron los productos de esa compañía.

El 60% de los consumidores asegura que la publicidad y el Marketing no son de su agrado. El 70% cambia de canal o abandona el televisor durante las pausas publicitarias.

El 60% desea que se limite la publicidad en general. Un 14% desearía, incluso, que se prohíba la publicidad. Un 41% estaría dispuesto a pagar para que en las cadenas de televisión no se emitiera publicidad.

Un 70% acogería con satisfacción comprar un aparato que les ayude a eliminar la publicidad de sus pantallas. El panorama es desalentador.

Acompañan a una empresa hasta que descubren que otra les atiende mejor. Y no es sólo cuestión de precio, sino de servicio. Aquella que esté dispuesta a ofrecer una mejor “experiencia de cliente” tiene las de ganar.

En este contexto, gestionar una marca, es decir, hacer un “branding” rentable y eficaz se ha vuelto un desafío complejo. Quizá haya llegado el momento de que las empresas comprendan que el éxito y la consolidación de su marca no debe obedecer tanto a la captación masiva de clientes y la obtención de grandes cuotas de mercado, sino a la capacidad para mantener a sus propios clientes y hacerlos cada vez más fieles a la propia marca.

El “branding”, hoy, debe apuntar tanto a los nuevos mercados como a los mercados ya conquistados, repletos de clientes dispuestos a presumir de fidelidad a la marca, pero también más dispuestos que nunca a presumir de poder elegir entre miles de ellas.

# 10

## EL CONCEPTO DE POSICIONAMIENTO Y SUS ACEPCIONES



Los profesionales de marketing y comunicación emplean el término posicionamiento con diferentes sentidos.

Uno de ellos es el que utiliza el término posicionamiento equiparándolo a un segmento concreto de mercado, es decir, a una parte del mercado que hemos separado del resto aplicando uno o varios criterios de segmentación.

Un distribuidor de una conocida marca de coches en España, describía hace poco la introducción de un nuevo modelo con estas palabras: “Lo hemos posicionado entre las berlinas diesel de alto precio”.

Este fabricante estaba evidentemente utilizando el término posicionamiento en el sentido del segmento, la parte del mercado donde su nuevo modelo va a competir. Por cierto, utilizó tres criterios de segmentación: en primer lugar, el tipo de coche (berlina, no ranchera o deportivo, etc.), en segundo lugar, el tipo de propulsión (gasoil, no gasolina o gas o electricidad) y, finalmente, el precio.

Otra acepción es la que se refiere al posicionamiento como nivel de aceptación de un producto o servicio por parte del consumidor.

Así, se dice que un producto está mejor posicionado que otro, cuando su cuota de mercado o segmento es superior a la de su competidor, en un grupo determinado de consumidores.

Pero esto resulta obvio: Todo fabricante que comercializa un producto o servicio busca su aceptación por parte de un grupo seleccionado de consumidores, lo que en adelante

llamaremos el grupo objetivo. Y que esta aceptación sea superior a la competencia. Este liderazgo será en todo caso el objetivo final del marketing mix aplicado. Pero no el punto de partida para desarrollar un producto o servicio.

Si un Director de Marketing pregunta a un Jefe de Producto qué posicionamiento piensa utilizar y obtiene como respuesta “aceptación superior por parte del consumidor”, no estará en desacuerdo, pero insistirá diciendo “bien, pero ¿qué vas a hacer para conseguirlo...?”.

La seducción del consumidor y por lo tanto el éxito de ventas de un producto, es consecuencia del acierto en los programas concretos para cada elemento del marketing mix. Fíjate que digo programa, no estrategia.

Al consumidor no le interesan las estrategias de marketing, sino el programa concreto que se le ofrece al aplicar la estrategia. No le interesa cuál sea la estrategia de precios de una promotora inmobiliaria, sino cuánto le van a cobrar por el “chalecito adosado”.

Para lograr un marketing mix persuasivo, éste tiene que ser coherente. Para lograr esta coherencia, necesitamos definir el posicionamiento entendido como:

POSICIONAR UN PRODUCTO  
ES DEFINIR  
SU BENEFICIO BÁSICO Y SU GRUPO  
OBJETIVO

Es decir, posicionar es seleccionar un argumento de venta principal y definir a quién se lo queremos comunicar.

Esta definición de posicionamiento nos parece más práctica, más aplicable en el trabajo cotidiano de un equipo de marketing. Establece un compromiso claro con un atributo del producto, referente obligado en el desarrollo del marketing mix correspondiente. Además define claramente a quién se lo queremos transmitir.

Quizás, seas aficionado a la pesca. Más concretamente a la pesca de trucha con mosca. En esta especialidad,

no se trata de arrojar al agua, en cualquier zona del río o del lago un señuelo y ver si hay suerte. La pesca de trucha con mosca requiere lanzar un tipo de mosca determinada que, naturalmente, es un anzuelo disfrazado, un señuelo que para ser eficaz imita, no a cualquier insecto, sino precisamente a alguno de los que la trucha está comiendo en ese momento (es preciso analizar el entorno). La mosca seleccionada es equiparable al beneficio básico del posicionamiento: es algo apetecible. Un poco más adelante definiremos los requisitos que un beneficio básico debe reunir para ser apetecible para el consumidor.

Por otro lado, no se lanza esta mosca a cualquier punto del río. El pescador con experiencia estudia primero las aguas (también es necesario estudiar el mercado).

Al observar cuidadosamente el río, el pescador descubre el lugar donde se encuentra la trucha. Porque este salmónido escoge siempre un lugar preciso, protegido de la fuerza de la corriente, detrás de una piedra, o camuflado bajo las ramas de un árbol en la ribera. Tiene, como las personas, un lugar de residencia, un hábitat.

La trucha es nuestro grupo objetivo.

Si el beneficio básico elegido es atractivo para la trucha que hemos localizado, habrá picada. Funcionará el posicionamiento.

### 10.1 REQUISITOS DEL BENEFICIO BÁSICO DEL POSICIONAMIENTO

Para empezar, cuando seleccionamos el argumento de ventas que consideramos más importante para el consumidor, hay que tener coraje y elegir una cosa, no veinte.

Una línea aérea puede tener unas tarifas muy competitivas, una elevada puntualidad, un excelente servicio a bordo, etc. Lógicamente todos estos factores contribuyen a su éxito, hay que cuidarlos como elementos que son del marketing mix. Pero a la hora de elegir un posicionamiento, tenemos que seleccionar un atributo, tenemos que destacar una ventaja sobre el resto,

Aquella que consideramos más eficaz para seducir al consumidor, diferenciándonos de la competencia.

En segundo lugar, el beneficio básico elegido debe ser relevante para el consumidor. Es decir, importante desde la perspectiva del cliente, no del fabricante. No hay que mirarse a uno mismo.

Los fumadores españoles de cigarrillos rubios prefieren las mezclas de tabaco de los cigarrillos norteamericanos a las ofrecidas por cigarrillos rubios ingleses, alemanes o de otras procedencias. Esto es así desde que los G.I.'s, los contingentes de soldados americanos que participaron en la Primera Guerra Mundial, trajeron a Europa los primeros cigarrillos rubios, los "Camels" ya liados y sin filtro.

El cigarrillo líder en España del segmento americano es hoy la marca Marlboro. El mundo de Marlboro está simbolizado por la figura del "cowboy", que representa la masculinidad, la independencia, la seguridad en uno mismo, la vida en la naturaleza fuera de los atascos y las tensiones de la ciudad.

Pero, por encima de todo, el "cowboy" es el símbolo por excelencia de los Estados Unidos de América, el lugar del cual proceden, según el gusto de los consumidores españoles (y de gran parte del mundo), los mejores cigarrillos rubios. Ahí está su gran relevancia. ¿Existen símbolos de los Estados Unidos equiparables a la figura del "cowboy"? Sí, las figuras míticas del cine y la música de la "América dorada", la América que va desde los años treinta a los cincuenta. Las coreografías de Busby Berkeley, los andares inimitables de Mae West, los diálogos de Groucho Marx, los puñetazos de John Wayne, Gary Cooper en sólo ante el peligro, un afroamericano cantando un blues en el porche de su aldea, etc.

El competidor por excelencia de Marlboro, Winston, utilizó las imágenes de esta América dorada desde el inicio de los años setenta hasta mediados de los ochenta, época durante la que fue líder del segmento de rubio americano en nuestro país. Posteriormente, Winston dio un giro a su comunicación, cambiando la "América dorada" por la

América de hoy en día, "América en vivo". La relevancia de la América urbana para el fumador español de rubio americano es mucho menor.

La magia del mito por lo cotidiano perdió su relevancia. Ahí comenzó su declive, agravado después por sus repetidos cambios de posicionamiento. Porque, como veremos más adelante, hay que ser fiel al posicionamiento elegido, naturalmente, mientras funciona.

Siguiendo en el mundo del tabaco, está también el lanzamiento de un cigarrillo llamado K 2. Parece que su beneficio básico era no ser ni rubio ni negro, sino tener una liga mezcla de estos dos tipos de tabaco. No se trata sólo de ser original, hay que ofrecer al consumidor un beneficio básico relevante.

Es interesante recordar aquí los sucesivos posicionamientos de las marcas de relojes en los últimos cincuenta años.

Se debe recordar el hace más de 30 años el significado del reloj como señal de haber llegado a la edad adulta. Un buen reloj se regalaba cuando una persona contraía matrimonio o realizaba el servicio militar obligatorio.

Después llegó el reloj relativamente accesible a todos, pero todavía caro. Los inolvidables Duward, Longines, etc. de los años del desarrollismo. Los japoneses (Seiko, Casio) posicionaron sus relojes en los años setenta con dos beneficios básicos: totalmente fiables (cuarzo, sumergibles) y muy baratos. Ahora todo el mundo podía ya tener un reloj.

Hicieron mucho daño a la industria suiza, que reaccionó brillantemente pocos años después con un posicionamiento que, a la fiabilidad y precio reducido de los relojes japoneses, añadió un beneficio básico aún más relevante: gama, diseño, color, variedad.

El reloj ya no es meramente un instrumento de medición del tiempo, es un complemento en el vestir. Para ir al trabajo durante la semana o al hipermercado el sábado. Hay un Swatch para cada momento. Swatch: "ahora puedes cambiar de reloj como cambias de camisa".

Los posicionamientos eficaces, pueden a menudo resumirse en una frase similar a ésta. Puede resultar interesante, que se intente encontrar una frase que, al estilo de la antes citada, resuma el posicionamiento del producto o servicio a su cargo. Si la encuentra, será buena señal; será una prueba de que el posicionamiento es claro, directo y atractivo.

Como hemos visto al tratar de los posicionamientos de relojes, los beneficios básicos relevantes en un momento, dejan de serlo en otro, por lo que es fundamental que los profesionales de Marketing estén permanentemente al tanto de la evolución en las preferencias de sus consumidores, a través de los correspondientes estudios de mercado.

Un clásico en el tema de la relevancia del beneficio básico es el aperitivo italiano Cynar. Esta marca ha intentado durante años y por todos los medios triunfar en España. Todavía se recuerda sus atentados ecológicos, construyendo sobre montículos próximos a las carreteras de mayor tráfico enormes logotipos basándose en piedras, visibles desde kilómetros de distancia.

El beneficio básico ofrecido por Cynar era el de ser un aperitivo hecho a partir de extracto de alcachofa.

Todo lo contrario lo representa la marca Martini posicionada en el pasado con éxito como aperitivo sofisticado. Pareja atractiva tomando una copa de Martini en la bañera de su yate (no la del cuarto de baño, sino en el sentido marinero) atracado en un bello puerto de La Riviera. Las diferencias entre las dos marcas no son grandes al nivel de producto. Parecen bebidas de muy similares características. La diferencia, dramática diferencia, está en sus respectivos posicionamientos.

Martini tuvo éxito con el posicionamiento “La Riviera”, pero no se durmió en los laureles. La marca ha estado muy pendiente de los cambios en los hábitos, las costumbres de sus consumidores.

El “chispazo” matinal, el aperitivo de mediodía y el “digestivo” posterior a la comida, están en decadencia. Hoy no está bien visto presentarse en el trabajo bajo los

efectos del alcohol. Martini lo sabe y por eso ha cambiado “La Riviera” a mediodía por “la vita di notte, baby”: se ha repositionado, como copa de noche y de tarde.

En tercer lugar, el beneficio básico debe ser creíble.

Esta credibilidad puede lograrse con un planteamiento inteligente, como el elegido en su momento por las pastas marca Gallo. Las mejores pastas son las italianas.

¿Quién puede simbolizar Italia, por un lado, y, por otro, ser un ejemplo vivo de salud y belleza aún en la edad madura? Sofía Loren fue la acertada decisión de esta marca, que supo posicionarse como genuina pasta italiana, sin serlo realmente.

Por cierto, posicionarse no es contar toda la verdad, sólo la verdad y nada más que la verdad. Se trata de elegir con qué iluminación y perfil se saldrá mejor en la foto.

A veces, se plantea la credibilidad del beneficio básico con un apoyo explícito, lo que los expertos en comunicación llaman “el soporte del beneficio básico”.

Una pasta dental cuyo beneficio básico es prevenir la caries, lo justifica diciendo que está avalada por la Asociación de Médicos Estomatólogos del país. Otra pasta dental cuyo beneficio básico es el de blanquear los dientes, busca credibilidad incluyendo como ingrediente, el hexaclorofeno. No todo el mundo sabe muy bien de qué se trata, pero desde luego suena convincente.

Los beneficios básicos de carácter emocional pueden obtener su carta de credibilidad si saben enlazar con las emociones, las aspiraciones de los consumidores.

Hace treinta años las cremas Pond's de belleza consiguieron un enorme éxito con su “plan Pond's, belleza en siete días”. Resulta difícil creer que usando las cremas Pond's durante una semana una mujer pueda cambiar su belleza radicalmente. Pero, las ventas indicaron lo contrario. Naturalmente este planteamiento en los años dos mil produciría seguramente risas y no ventas. La sociedad cambia. Ahí está la clave, en identificar en cada momento las aspiraciones, los ideales del grupo objetivo. Pero no cambia tanto ¿no

es cierto?. ¿Acaso no hay en este momento docenas de marcas que nos prometen convertirnos en perfectos seductores?

No ha cambiado el beneficio básico del posicionamiento: la seducción. Ha cambiado la forma de contarlo.

Esto nos lleva al cuarto requisito que debe cumplir un beneficio básico. La consistencia.

Nescafé ofrece intimidad, relajación, felicidad. Plantea este beneficio con una pareja ya entrada en años, feliz después de tanto tiempo de matrimonio, observando junto al fuego fotos familiares: intimidad, relajación, felicidad. O utiliza el personaje de un arquitecto que culmina un proyecto a altas horas de la madrugada: intimidad, relajación, felicidad. O un farero sonriente que escucha el sonido de las olas. Cambia la forma de contar el cuento. Pero el cuento es el mismo.

Finalmente, el beneficio básico debe ser diferenciador.

Gatorade o Aquarius no son simples refrescos, reponen las sales minerales que se pierden al hacer deporte. Lo utilizan grandes héroes del deporte. Uno quiere parecerse a ellos cuando da unas carreritas los domingos por la mañana enfundado en su chándal con riñonera.

La ropa Zara es muy accesible en precio, pero ofrece la última moda en pret-à-porter.

Esta combinación es su diferencia.

El club Atlético de Madrid no tiene tantos trofeos como otros equipos españoles, pero desde luego ofrece siempre emoción a raudales. Puede perder en casa con el colista y, a la jornada siguiente derrotar al líder en su propio campo. Éste ha sido precisamente el beneficio básico elegido en la reciente campaña para conseguir incrementar el número de abonados: la emoción, el placer del riesgo.

El ejemplo del Atlético parece aleccionador para todos aquellos profesionales de Marketing que tienen que diferenciarse sin contar, en principio, con ventajas claras sobre la competencia. Hay que tener imaginación. Hay que diferenciarse con una ventaja clara, sea objetiva, racional o subjetiva, emocional. Pero hay que diferenciarse. Como sea.

Cuando un producto tiene un beneficio básico que no es solamente diferente de sus competidores, sino que también es exclusivo, se dice que tiene una U.S.P. (Unique Selling Proposition, argumento exclusivo de venta).

La U.S.P. puede basarse en hechos, como en los dos ejemplos anteriores, pero también en emociones, como era el caso del Atlético de Madrid que vimos anteriormente.



Financiado por:



 **GENERALITAT VALENCIANA**  
CONSELLERIA D'INDÚSTRIA, COMERÇ I INNOVACIÓ

