

**Raúl Peralba Fortuny**

*Presidente de Positioning Systems (Trout & Partners Group)*

## Grandes Marcas, Grandes Dificultades<sup>1</sup>

*Ser dueños de una marca significa poseer una palabra grabada a fuego que nos posiciona de manera diferencial y preferente en la mente de los clientes actuales y potenciales.*

Hoy todo el mundo está de acuerdo en que la “palabra” que utilizan los clientes para pedir un producto o un servicio se ha transformado en el activo más importante. Y en un entorno global poseer una palabra que nos identifique, de forma diferencial y preferente, respecto de los competidores, es la ventaja competitiva más importante. Si hubiera que elegir entre las plantas embotelladoras o el nombre Coca-Cola, nadie lo dudaría un instante. Ser dueños de una marca significa poseer una palabra grabada a fuego que nos posiciona de manera diferencial y preferente en la mente de los clientes actuales y potenciales. Allí es donde se producen las batallas competitivas. No es una guerra de productos, es una guerra de percepciones. El mejor producto, o el mejor servicio, es el que más clientes perciben como “el mejor”.

Pero construir una marca en la mente de los clientes es una tarea de ingeniería muy compleja. Además, hace falta una reingeniería periódica, que mantenga la capacidad competitiva en un entorno cambiante. Sin embargo, hay grandes marcas que de pronto un día comienzan a debilitarse sin causas aparentes y dejan que otros usurpen posiciones que eran suyas, llegando incluso a desaparecer. “El éxito precede a la soberbia, y la soberbia al fracaso”.



Ocurre que los responsables de esas marcas llegan a creer que pueden dominar la voluntad y los deseos de sus clientes. Este error de apreciación les confunde y olvidan que el éxito sólo llega si los clientes nos lo dan. Cuentan que un directivo de IBM decía hace unos años: “si no compran nuestros productos, es que no saben nada de informática”. Pues muy bien, parece que fueron muchos los “ignorantes” que prefirieron las propuestas de otros fabricantes. Despreciar la voluntad de quienes integran los mercados a los que nos dirigimos es demasiado peligroso. Pensar de “adentro hacia fuera” desenfoca, hace perder la perspectiva y lleva a cometer deslices en estrategia que pueden alejar a las marcas más prestigiosas del interés, incluso del de sus seguidores más fieles. Lo podemos llamar, “La miopía de la Marca”.

Gestionar y mantener con “rumbo de crucero” una gran marca es tremendamente complicado. Se requiere mucha habilidad y respeto a la competencia y a los clientes. Aunque se controle una cuota de mercado muy destacada hay que mantener una actitud humilde. No son los mejores productos los que triunfan son aquellos que, siendo buenos, son percibidos como “los mejores” por quienes deciden la compra.

### ¿Cómo cuidar que una gran marca siga siéndolo?

De la misma manera que para construirla habrá hecho falta un trabajo de posicionamiento eficaz en la mente de los clientes, para mantenerla es necesario el “reposicionamiento”. Hay que mantener esa posición diferencial y preferente adaptándose a los cambios y a la presión competitiva; pero sin confundir a los clientes, muy atentos a la competencia y apostando siempre a largo plazo.

Descuidar a los competidores y no respetar la voluntad de los clientes puede ser fatal. Vivimos en un mundo superhipercompetitivo, todo el mundo va detrás de los clientes de todo el mundo en todo el mundo las 24 horas del día y los 365 días del año. El mantener un posicionamiento diferencial y preferente en la mente de los clientes es la clave del éxito. Y el posicionamiento es, sin duda, la herramienta más eficaz en el entorno de alto riesgo en el que nos toca vivir.

Cuanto más reconocida sea una marca y mayor su cuota de mercado, más difícil será mantenerla. Por eso si se gestiona una gran marca hay que estar muy atento a las dificultades. Si aparecen dificultades, serán, como la marca, muy grandes y las grandes dificultades no son fáciles de solucionar.

<sup>1</sup> Grandes Marcas, Grandes Dificultades. Jack Trout y Raúl Peralba. Editorial McGraw-Hill Interamericana de España.