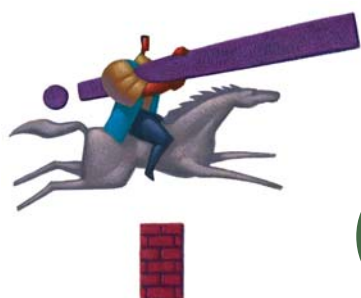


Ingeniería de marca®: claves para crear una marca competitiva y diferenciada.



EL ARTE DE CALCULAR, DISEÑAR, CONSTRUIR, MANTENER Y RESTAURAR MARCAS

Raúl Peralba Fortuny

Presidente de Positioning Systems, empresa miembro del Grupo Trout&Partners.

Competir con eficacia operativa, mayor calidad, mejores precios, alto nivel tecnológico, productividad y un buen sistema de distribución no es, hoy día, suficiente. Por ello, el posicionamiento y la diferenciación se han convertido en dos aspectos básicos para lograr que una marca sea la preferida en la mente del cliente.

El cambio más dramático vivido en el mundo de los negocios es el aumento espectacular de ofertas, tanto de productos como de servicios. Además, la globalización ha obligado a las empresas a internacionalizar su actividad y, a su vez, esa internacionalización ha provocado un efecto multiplicador, una verdadera explosión, en lo que se refiere a la disponibilidad de ofertas. Todo el mundo va detrás de los negocios de todo el mundo en todo el mundo.

Así, en un nuevo contexto mucho más complejo, ya no es suficiente “conocer al cliente” y orientar la oferta sólo a satisfacer sus necesidades y deseos. Todos los competidores pueden hacerlo igual de bien si utilizan las herramientas disponibles con la profesionalidad necesaria. Los datos son abundantes y están al alcance de cualquiera. Lo difícil ahora es que sea el cliente el que conozca nuestra oferta. Es fundamental que ésta se diferencie y sea la preferida entre la multitud de alternativas disponibles que bombardea permanentemente a los mismos clientes potenciales, reclamando cada una para sí el mérito de ser “la mejor”.

El mejor producto, la creatividad más original o las campañas multimillonarias no garantizan el éxito. Son condiciones necesarias, pero no suficientes. Hay demasiadas ofertas, demasiados productos, demasiadas empresas, demasiadas imágenes corporativas...; estamos en una sociedad sobrecomunicada, muy exigente y terriblemente competitiva. La clave no está sólo en ofrecer el mejor producto: se trata de lograr que los clientes potenciales decidan que lo es para ellos cada vez que vayan a realizar una compra. Se ha pasado, por tanto, de un entorno controlado por los oferentes a uno controlado por los demandantes.

La posibilidad de encontrar necesidades insatisfechas es cada vez menor y el éxito depende de la habilidad para mantener las cuotas de mercado conseguidas y captar una parte de las que ya están en manos de otros. El problema que hay que resolver cada día es cuidar a los clientes actuales y tratar de captar algunos nuevos.

La realidad obliga básicamente a orientarse al competidor. Intentar descubrir qué es lo que el cliente desea no dará demasiadas ventajas si muchos más están intentando hacer lo mismo.

Orientarse al competidor significa poner en marcha un mecanismo capaz de mantener a los clientes actuales y ganar algunos de los que están en poder de los competidores. Es una competición en la que muchos se disputan el número limitado de clientes potenciales existentes.

El secreto está en el ingenio

En este punto es donde entra en juego el papel de aguzar el ingenio. Para ello, es necesario desarrollar una nueva y buena ingeniería que parta de un estudio detallado del problema, el análisis de los medios disponibles para su solución, con el fin de discurrir con gran ingenio las trazas para conseguir o ejecutar la acción.

Existen algunas referencias que son básicas para discurrir con el ingenio necesario, entre las que se encuentran las que se apuntan a continuación:

- El mercado es siempre personas físicas, seres humanos. Compren para sí o para la institución en la que trabajan, siempre son personas. Aun cuando se trate de *business-to-business*, las relaciones están condicionadas por intereses personales de quienes toman la decisión.
- Las percepciones son la base del conocimiento de las personas. Ellas reciben sensaciones que procesan en su mente y de ese proceso surgen percepciones que generan emociones. Si éstas son positivas, compran, pero, si no lo son, no compran.
- La mente es el “campo de batalla” y aquí es donde se decide si un producto es mejor o peor que otros. La objetividad no existe y el mejor producto es el que, subjetivamente, más clientes consideran mejor.
- La competencia no es, entonces, de productos, sino de per-

“ La clave no está sólo en ofrecer el mejor producto: se trata de lograr que los clientes potenciales decidan que lo es para ellos cada vez que vayan a realizar una compra ”

cepciones: las que los clientes tienen sobre los productos, las empresas, los países o las personas (políticos, cantantes, pintores, etc.).

- Los productos y los servicios son cada vez más parecidos. La tecnología se ha democratizado y cualquiera puede hacer el mejor producto o dar un muy buen servicio.
- Los productos y servicios puros han desaparecido. Un producto tiene que incluir servicios que garanticen al cliente su operación y mantenimiento. Por su parte, los servicios deben apoyarse en elementos físicos para garantizar su eficacia.
- La clave está en diferenciarse. En un entorno con exceso de oferta, el primer problema es diferenciarse de otros muchos que ofrecen cosas iguales o muy parecidas.
- Además de la diferenciación, también es necesaria la preferencia. No es suficiente que nos diferencien; hace falta que la nuestra sea la elección de compra del cliente.
- El éxito de una oferta depende de la empatía que genere con los clientes. No se trata de ser objetivamente el mejor; se trata de compatibilizar mejor. Es el márketing emocional, la habilidad de reconocer sentimientos, encajar adecuadamente en las percepciones existentes y generar emociones racionales positivas.
- La herramienta clave del éxito es la comunicación. A partir de un buen producto,

El márketing emocional® se basa en la habilidad de reconocer sentimientos, encajar adecuadamente en las percepciones existentes y generar emociones racionales positivas

la única forma de influir en las actitudes del cliente es a través de una mejor comunicación.

Posicionamiento® o estrategia competitiva

En definitiva, una vez que se dispone de un buen producto, hay que posicionarlo de manera diferencial y preferente en la mente de los clientes mediante una comunicación adecuada. Es lo que se denomina “posicionamiento”, la estrategia competitiva más eficaz.

El posicionamiento es uno de los conceptos más utilizados y menos comprendidos. No se refiere a la situación geográfica, ni a la cuota de mercado que se controla, sino a la posición que un producto, a través de su marca o nombre comercial, ocupa en la mente de los clientes con relación a los competidores.

Parte de la existencia de un producto, pero el posicionamiento no es algo que se hace con el producto o la empresa; se ha de lograr en la mente de los clientes, es decir, se busca la forma de posicionar una opción de manera preferente y diferencial en la mente de los clientes, para que, cuando en ellas surja la necesidad, ésta venga de la mano de nuestra propuesta.

El posicionamiento es lo fundamental para diferenciarse, para ser el preferido y, por tanto, para tener éxito en el mundo en el que vivimos. Se trata de la herramienta de estrategia competitiva más eficaz.

La mente es un mecanismo muy especial. Si bien es un banco de memoria con capacidad ilimitada, presenta un rasgo que la distingue de un gran ordenador: es selectiva. No acepta cualquier información que se le quiera introducir.

En primer lugar, dispone de un mecanismo de defensa para protegerse del ingente volumen de información con el que se le bombardea a todas horas. Por tanto, llegar a ella ya es algo bastante complicado, pero todo lo que no encaje con sus percepciones anteriores será rechazado, no será creído y mucho menos conseguirá una posición perdurable.

La mejor forma de encontrar una posición es apropiarse o crear una palabra que ya esté o pueda instalarse en la mente de los clientes: una palabra simple, sencilla, que el cliente potencial vincule a la oferta y que no haya sido utilizada anteriormente por ningún competi-

dor. De esta forma se imprime “una marca a fuego” en la mente y permanece allí por mucho tiempo.

En la búsqueda de un posicionamiento se debe tener en cuenta cuál es la posición actual y las percepciones existentes en esas mentes. Cambiar las percepciones es casi imposible y, por ello, suele ser absurdo ir contra ellas. Lo que hay que hacer es encontrar la forma de abrir la mente y entrar en ella con una propuesta simple y clara que mejore nuestra posición y complique la de los competidores. Es la búsqueda de lo que llamamos “el ángulo mental competitivo”. Se trata de la elaboración precisa de una idea o un concepto simple cuya utilización, por parte de quien se la apropie, permita la ocupación de un espacio definido y preferencial en la mente de los clientes actuales y potenciales, con relación al ocupado por sus competidores directos e indirectos.

En realidad, comunicar adecuadamente la idea o concepto se ha convertido en algo crucial. Si, como ya se ha dicho, los productos son cada día más parecidos, lo importante es encontrar el ángulo mental competitivo que los haga diferentes en la mente del cliente.

La publicidad hoy

En este contexto, la comunicación o, mejor dicho, la publicidad se ha transformado en la herramienta estratégica clave para el éxito de un proyecto de posicionamiento. Será la herramienta con la que se construirá la imagen más atractiva y la que influirá en el proceso de decisión de compra del cliente.

Una vez que se dispone de una idea o concepto de posicionamiento concreto, la publicidad se dibuja como la única herramienta que permitirá influir en la mente del cliente para estimular su decisión de compra. La cuestión está en determinar cuál es la referencia en la que habrá que apoyar la publicidad.

La esencia del proceso de intercambio es poder expresar de una manera concreta y simple lo que se ofrece o se demanda. Es la única forma en la que, desde la mente de un demandante, se puede iniciar el proceso de elección entre un producto u otro, un servicio u otro, una empresa u otra, una institución u otra, un país u otro, un político u otro, etc. Así, un producto se conoce por su nombre (la marca) y, del mismo modo, hay alguien que lo pro-

duce (la empresa, la institución, el país, el partido político, etc.).

Hoy día, la palabra que utilizan los clientes para solicitar aquello que satisface sus necesidades o deseos se ha convertido en el activo más importante. Aunque se trata de un activo intangible, es incluso mucho más importante que las infraestructuras de producción.

La marca posee un elemento mágico que pone y mantiene en contacto a quien ofrece con quien está dispuesto a pagar. Se puede decir que la marca

o el nombre de referencia es como la percha de la que uno se cuelga en la mente de los demás. La colocan en el “armario” (sector) que corresponda, con un determinado orden de preferencia con respecto a otros que están en ese mismo “armario”. Por ese motivo, cuando se ofrece algo, hay que poseer una palabra grabada a fuego que nos posicione de manera especial en la mente de aquéllos con quienes nos interesa relacionarnos. Esto es algo tremendamente difícil si se tiene en cuenta que sólo en España hay más de 800.000 marcas registradas vigentes (en Europa, las marcas registradas superan los 6 millones), mientras que los clientes que se pretende que las recuerden hablan con un vocabulario que difícilmente supera las 10.000 palabras.

Con esta multitud de opciones, lograr que la nuestra sea una de las marcas recordadas ya es un objetivo tremendamente difícil. Si además se pretende ser una de las diferenciadas y preferidas en la mente de los clientes, será imprescindible esforzarse muchísimo y ser más hábiles que todos aquéllos que tienen pretensiones parecidas. En este sentido, bautizar a los productos o a las empresas ha dejado de ser un juego basado en la combinación de letras, sílabas o palabras.

Hace falta algo más para crear y mantener marcas en la mente de los clientes; hace falta

“ El posicionamiento es lo fundamental para diferenciarse y, por tanto, para tener éxito: se trata de la herramienta de estrategia competitiva más eficaz ”

estrategia. Una planificación cuidadosa debe orientarse no sólo a ser recordada y apetecible, sino también a ser más atractiva que todas las demás que ofrecen un beneficio parecido. Se trata de elaborar una estrategia competitiva o una dirección coherente de marketing.

Sin embargo, es curioso observar cómo hoy día 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. A veces se peca de poner demasiado énfasis en lo visual y estético, y demasiado poco en los criterios estratégicos. Los pasos correctos son la estrategia primero y la creatividad después.

¿Es suficiente una buena estrategia?

La estrategia es una parte muy importante, pero no lo es todo. Se puede decir que es como tener una gran idea, pero sin saber contarla. Así, por ejemplo, cuentan que Einstein dedicó varios años a encontrar la forma de explicar su teoría de la relatividad de forma que pudiera entenderla todo el mundo.

Lo mismo ocurre con las grandes obras de ingeniería, ya que puede que los cimientos o las estructuras estén muy bien calculados, pero, si la imagen no resulta esbelta y tiene un diseño impactante, no se transformará en una verdadera obra de ingeniería. El Guggenheim no es sólo un museo con capacidad para

albergar un número determinado de obras de arte: su forma es absolutamente diferencial, circunstancia que hace que éste sea el museo preferido de muchos. Es la diferencia entre la obra de Gaudí y muchísimos otros que tal vez han tenido la misma capacidad de cálculo, pero que desde luego no han hecho nada parecido a la Sagrada Familia.

Ahora bien, la creatividad por sí sola no logra la diferencia. Un nombre o un lema pueden ser muy atractivos, pero, sin un soporte racional, no producirán resultados. Tampoco un diseño gráfico solo, sin un concepto detrás, servirá de nada. Por ejemplo, la Torre Eiffel, sin las estructuras adecuadas, ya se habría caído. En resumen y utilizando otro logro de la ingeniería, como es el avión, la estrategia es como las alas y la creatividad como los motores: las alas solas no vuelan y los motores sin alas nos pueden llevar a cualquier parte, incluso a estrellarnos. □

«El arte de calcular, diseñar, construir, mantener y restaurar marcas». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 2732.

**La publicidad se dibuja
como la única herramienta
que permitirá influir en la mente
del cliente para estimular
su decisión de compra**

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 12561 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial.