

Uno de los cambios dramáticos que se ha vivido en el mundo de los negocios es el espectacular aumento de la competencia en todos los ámbitos. Por un lado, la globalización de los mercados ha obligado a la internacionalización de las empresas. Por otro, esa internacionalización obligada ha provocado un efecto multiplicador, una verdadera explosión, de ofertas en todos los sectores y desde los ámbitos geográficos más recónditos. En pocos años, la presión competitiva se ha hecho asfixiante y nos ha sumergido en lo que podría llamarse un entorno de alto riesgo, donde la supervivencia ya es un éxito.

Conocer al cliente no es suficiente

Así, en un nuevo contexto, mucho más complejo, para hacer negocios no es suficiente “conocer al cliente” y orientar la oferta sólo a satisfacer sus necesidades y deseos. Cualquiera desde cualquier parte del mundo puede hacerlo igual de bien si tiene la profesionalidad necesaria. Los datos sobre el comportamiento y los hábitos de compra de los clientes potenciales son abundantes y están al alcance de todos. Lo difícil ahora es que el cliente nos diferencie y nos prefiera entre la multitud de propuestas de todas partes que bombardean permanentemente a los mismos compradores potenciales, cada una de las cuales reclama para sí el mérito de ser “la mejor” y la que más le conviene.

Por tanto, competir sólo con “eficacia operativa”, es decir, con calidad, precios, nivel tecnológico, productividad o mejor servicio, sigue siendo necesario, pero no suficiente.

Hoy hay demasiados “productos”, esto es, productos físicos, servicios, empresas, asociaciones, instituciones, destinos turísticos, países, grupos de países... Vivimos en una sociedad saturada y sobrecomunicada, muy exigente y terriblemente competitiva. No se trata sólo de ofrecer el mejor “producto”, sino que se trata de lograr que los clientes potenciales estén convencidos de que lo es cuando tomen la decisión de comprarlo.

El problema de cada día es cuidar a los clientes que tenemos y tratar de captar algunos nuevos de nuestros competidores. El éxito depende de la habilidad para mantener las cuotas de mercado conseguidas y captar una parte de las que están en manos de otros.

Hoy, la clave de una buena estrategia es orientarse a competir más que a ninguna otra cosa. Intentar descubrir qué desea el cliente no dará demasiadas ventajas cuando muchos otros están intentando hacer lo mismo y pueden tener la misma capacidad para lograrlo.

Aspectos clave del entorno empresarial actual

Hace falta aguzar el ingenio para destacar en este entorno, en el que hay una especie de *overbooking* de ofertas y en el que los clientes son un bien relativamente escaso para alimentar tantas ofertas disponibles. No se trata de “vender lo que se produce”, ni siquiera de “producir lo que se vende”; la cuestión es “vender lo que se pueda, a pesar de la competencia”.

En este nuevo entorno que podemos llamar “superhipercompetitivo” hay algunos aspectos clave que conviene no olvidar:

- **Los mercados son individuos y éstos siempre son personas físicas.** Ya compren para ellas mismas, para otros miembros de su familia o para la institución en la que trabajan, siempre son seres humanos. Sus decisiones están condicionadas por sus intereses personales.
- **Las percepciones son la base del conocimiento.** La realidad para los seres humanos es el resultado de integrar la información que se recibe del exterior con la información almacenada en la mente de experiencias y recuerdos anteriores. De ese proceso surgen percepciones que generan emociones que van a condicionar el comportamiento. Si las emociones son positivas (por ejemplo, simpatía, confianza, seguridad, etc.), el comportamiento tenderá a ser el que sugiera el mensaje recibido. Si las emociones son negativas, será lo contrario. Ésa es la diferencia entre que comprenden o no.
- **La mente es el campo de batalla.** Por eso, es en la mente donde clientes potenciales deciden si un producto es mejor o peor que otros. La objetividad no existe: el mejor producto es aquél que más gente cree que es el mejor.
- **No es una competencia de productos, sino una competencia de percepciones.** El producto para el cliente es un beneficio, algo que va a resolver lo mejor posible su problema o satisfacer su deseo; por este

motivo, gana el producto que es percibido como “el mejor” entre todos los disponibles.

- **La clave para quien ofrece está en ser diferente.** En un entorno con exceso de oferta, lo importante es diferenciarse de otros muchos que ofrecen cosas iguales o muy parecidas.
- **Además de la diferenciación, es necesaria la preferencia.** No es suficiente que nos diferencien; también hace falta que sea a nosotros a quienes compren.
- **La herramienta clave del éxito es la comunicación.** A partir de un buen producto, la única forma de influir en las actitudes de los clientes es a través de una comunicación eficaz.

Hacia un posicionamiento eficaz

Una vez que se cuenta con un buen producto, es necesario comunicarlo de manera que las percepciones que se generen sean más atractivas que las que poseen los competidores. Descubierta por Jack Trout en 1969, es lo que en Positioning Systems y en Trout&Partners se denomina “Posicionamiento”, una metodología que se ha transformado en la estrategia competitiva más eficaz.

Ahora bien, el posicionamiento es uno de los conceptos más utilizados y menos comprendidos en el mundo empresarial. No se refiere al ámbito geográfico en el que se está presente ni a la cuota de mercado que se controla, sino que se trata de la posición que un producto ocupa en la mente de los clientes con relación a la de los competidores.

A partir de un buen producto, la única forma de influir en las actitudes de los clientes es a través de una comunicación eficaz

El posicionamiento parte de la existencia de un producto, desde un elemento físico o un servicio hasta una institución, una empresa, un destino turístico, un país, una persona o, incluso, uno mismo, pero es algo que hay que lograr en la mente de los clientes. Se busca la forma de posicionar la propuesta de manera diferencial y preferente en la mente del cliente, para que, cuando surja la necesidad, ésta venga “atada” a nuestra propuesta.

El posicionamiento es fundamental para diferenciarse, ser preferidos y, por tanto, tener éxito en el mundo actual. Como define el *Diccionario de la Lengua Española*, de la Real Academia Española, *posición* (acepción 9. f. *Mil*): ‘punto fortificado o naturalmente ventajoso para los lances de la guerra’. En el caso de los negocios, se trata de un punto fortificado o naturalmente ventajoso en la mente de los clientes para competir mejor.

En una buena estrategia de posicionamiento, la diferencia radica en ofrecer un *commodity* (algo que sólo se distingue por el precio) y un producto percibido con unos atributos relacionados con el beneficio que el cliente espera obtener mejor que los que presenta la competencia.

Este principio se aplica a cualquier tipo de producto, desde los de consumo masivo hasta los bienes de capital con alta tecnología incorporada, pasando por servicios y, naturalmente, los destinos turísticos.

Competir basándose en el precio es como un espejismo. Al principio, cuando se dispone de la oferta más barata, la demanda se dispara y da la impresión de que ya se ha logrado el éxito. Sin embargo, cuando la demanda parece dispararse, aparecen los competidores, también confundidos por ese espejismo. Cada uno que llega propone lo mismo un poco más barato. Al final se producen dos fenómenos que terminan perjudicando a todos: por un lado, la caída de los precios hace que los clientes sólo compren allí donde creen que es más económico para ellos y cambien de proveedor por la mínima diferencia; por otro, esa lucha por ser más barato obliga a reducir costes, circunstancia que terminada afectando a la calidad, algo que los clientes cada día saben valorar mejor. En este contexto, todo el mundo se encuentra insatisfecho y el sector sale perjudicado.

Ser un *commodity* no es el camino para el éxito sostenible. Otras tienen que ser las refe-

rencias de la idea diferenciadora que puede posicionar el producto de forma diferencial y preferente en la mente de los usuarios y prescriptores.

Hace unos años, lo más eficaz era que el nombre del producto o la idea diferenciadora se transformara en un sustantivo, el genérico de la categoría. Si se lograba, el éxito a largo plazo estaba asegurado. Se puede decir que, actualmente, apropiarse del genérico es mucho más difícil, casi imposible, ya que existen demasiados nuevos productos, todos ellos con ciclos de vida tan cortos que no dan tiempo a construir esa percepción de ser el genérico en las mentes de los clientes potenciales.

De la UPS ('Unique Selling Proposition') a la UEP ('Unique Emotional Proposition')

Tampoco funciona la conocida UPS (*Unique Selling Proposition*), definida en los años sesenta por el famoso publicista Rooser Reeves. Reeves se basaba en comunicar sólo una característica del producto, que, además, constituía el soporte de un mensaje publicitario. Entonces se podía lograr con una diferencia de tamaño, con otro color, con más potencia... Hoy día, con una tecnología que se ha democratizado y que está al alcance de todos, en cuanto alguien ofrece una diferencia mensurable, los competidores la copian al día siguiente. Todos los productos terminan siendo iguales. En una estantería de un supermercado es casi imposible distinguir las decenas de marcas con el mismo producto, los mismos contenidos y envases parecidos.

Encontrar un atributo que signifique un beneficio distinto y concreto es la clave. No se trata de una característica física mensurable, sino de una característica difícil de medir —eso es un atributo—, pero directamente relacionada con la aplicación del producto.

El método eficaz surge de tener en cuenta las claves mencionadas antes para lograr una emoción en los clientes que les induzca una conducta y debe ser el resultado de una percepción que haga la oferta diferente, atractiva y preferida para los clientes. El truco está en conseguir que ese proceso termine en una empatía sostenible que produzca una emoción permanente favorable a lo nuestro; esto es, se trata de cautivar. Este proceso se ha denominado UEP (*Unique Emotional Proposition*) y

se trata de una evolución de aquella USP.

La UEP pretende ir mucho más allá. Se trata no sólo de que cada anuncio lleve un mensaje claro, sino también de identificar una idea simple y clara que nos diferencie, para hacer de esa idea la clave y la referencia principal de la estrategia competitiva. Debe ser la base del soporte que cree una empatía entre el cliente y el producto o entre el cliente y quien lo ofrece.

Por tanto, hay que crear emociones especiales que signifiquen beneficios concretos, relacionadas con el producto y muy pragmáticas. Por ejemplo, difícilmente se podrá vincular un producto de limpieza para el hogar con una emoción de "mayor prestigio social", una emoción que sí podrá lograrse con un producto de higiene personal, un automóvil o un destino turístico.

Utilizar, por ejemplo, un determinado gel de ducha o perfume, conducir una marca de automóvil o pasar las vacaciones en un lugar determinado pueden crear emociones de distinción social, que son entendidas como un beneficio que mucha gente tiene en gran estima, muy difícil de medir, pero con muchas posibilidades de ser percibido con claridad.

Gestión de los destinos turísticos

Los fabricantes de perfumes y de automóviles explotan estas emociones desde hace años. Sin embargo, no parece que los responsables de la gestión de destinos turísticos lo hayan entendido del todo, a pesar de tratarse de un sector donde el potencial para encontrar la propia UEP es grande.

En realidad, hasta hace pocos años, la atracción de un destino turístico estaba condicionada por la distancia que lo separaba de los visitantes potenciales, por el precio y por el entorno. Visitar puntos que distaban más de

“ Encontrar un atributo que signifique un beneficio distinto y concreto es la clave: se trata de una característica difícil de medir, pero directamente relacionada con la aplicación del producto ”

500 kilómetros del lugar de residencia era impensable para la gran mayoría de la gente. Un viaje al extranjero era uno de los objetivos trascendentales que se aspiraba alcanzar una o dos veces en la vida.

Hoy, con los “todo incluido” y los paquetes de fin de semana, ya no son sólo los “ricos y famosos” los que cambian de continente para pasar 15 días en una playa tropical, esquiar fuera de temporada o volar seis u ocho horas para ir a un espectáculo o participar en un encuentro durante un fin de semana.

La mente es un mecanismo complicado, un banco de memoria con capacidad ilimitada, que tiene un rasgo especial: es selectiva. No acepta cualquier información que le llegue. Por tanto, todo lo que no encaje con sus percepciones anteriores será rechazado y no conseguirá una posición sostenible. La idea es posicionar “una marca a fuego” en la mente y permanecer allí por mucho tiempo.

Ahora bien, si los productos son cada día más parecidos, es importante encontrar el ángulo mental competitivo que los haga diferentes en la mente de los clientes. Un “Libro Blanco” sobre eficacia operativa no basta; por eso la comunicación se ha transformado en la herramienta estratégica clave para el éxito de un proyecto de posicionamiento. Será la herramienta que construirá la imagen más atractiva con relación a la de los competidores y es la que influirá al final del proceso en la decisión de compra.

El turismo es, sin lugar a dudas, uno de los sectores empresariales que más contribuye al PIB mundial. Su crecimiento en los últimos

años ha sido espectacular y, a pesar de los recientes acontecimientos, no parece que su importancia relativa vaya a disminuir de forma notable.

El gran potencial de negocio y el efecto multiplicador de la actividad están aumentando el interés de mejorar los activos intangibles (imagen y marca) de quienes creen tener un producto atractivo y que hasta ahora se han beneficiado de un mercado ávido y relativamente poco conocedor. Sin embargo, el desarrollo socioeconómico de los últimos años y la mayor experiencia de los viajeros hacen que los usuarios de servicios turísticos sean mucho más exigentes y estén más interesados en productos nuevos, más elaborados y renombrados, que en productos clásicos.

No obstante, la realidad es que existe una oferta amplia y poco diferenciada. Hay demasiados productos que se promueven de forma estandarizada y algo confusa, que compiten sólo por precios y que finalmente se transforman en *commodities*.

Todos los responsables municipales tratan de convertir su ciudad o pueblo en un destino turístico, aunque no tenga cualidades o no esté preparado para ello. Sin embargo, aunque se preocupan de crear una eficacia operativa mínima, pocas veces elaboran un plan de construcción de imagen y marca basado en una idea diferenciadora que haga del producto algo especial.

Tampoco suelen analizar a los competidores directos para distinguirse de ellos ni a los destinos cercanos con los que podrían complementarse para crear un “cluster turístico” y proponer una oferta más amplia y atractiva que justifique el desplazamiento, a veces desde grandes distancias, a los visitantes.

Crear marcas turísticas

En definitiva, la asignatura pendiente en la gestión de destinos turísticos es convertirlos en marcas turísticas posicionadas de forma diferencial y preferente en la mente de los clientes potenciales y gestionarlos como tales. Para ello es necesario desarrollar y gestionar una marca y su valor, sobre todo desde el enfoque moderno de gestión de marcas.

El *branding*, como concepto de gestión, ha sufrido un cambio importante en los últimos años que afecta tanto a la propia concepción

Para convertir una ciudad o pueblo en un destino turístico es fundamental elaborar un plan de construcción de imagen y marca basado en una idea diferenciadora que haga del producto algo especial

de la marca como a los factores críticos en la estrategia de marcas. Esta nueva concepción está muy relacionada con las necesidades y características de los destinos turísticos, ya que se enfocan en dos aspectos fundamentales: los significados atribuidos al destino y la experiencia del turista. Sin embargo, deben prestar mucha atención a la identificación de una idea diferenciadora que distinga el destino de otros posibles y lo haga el preferido para aquellos clientes potenciales que más interesen. Hay que conocer en detalle y manejar con habilidad las percepciones existentes en la mente de los clientes potenciales para que la marca que se construya tenga buenos cimientos y aguante mucho tiempo.

En este punto es necesario señalar que los destinos turísticos cuentan con una condición que otros productos no tienen. Al diseñar y construir una nueva marca en casi cualquier sector, el nombre es parte del trabajo. No es así cuando se trata de los destinos turísticos. Tienen nombres prácticamente intocables y el único grado de libertad permitido es el concepto de posicionamiento; es decir, la idea diferenciadora o aquello que añadido al nombre creará una referencia que diferencie y haga preferido ese destino frente a los muchos otros posibles.

Éste es el aspecto fundamental y, muchas veces, una trampa en la que se enredan muchos responsables de estos temas. Un concepto no es una imagen o un logotipo; es una palabra o un grupo reducido de palabras que transmiten una idea clara de forma simple y que construye una percepción determinada en la mente de aquéllos a quienes va dirigida. Si esa percepción produce una emoción positiva y logra estimular una conducta para que el viaje se produzca, entonces se tendrá éxito.

Esa idea debe unirse al nombre para que ambos disfruten del mismo significado; por ejemplo, Nueva York, “la ciudad de la gran manzana”, y Andorra, “país de los Pirineos”. Un buen proyecto de posicionamiento debe cumplir cuatro puntos:

1. Identificar una idea o concepto que posicione de forma diferencial y preferente el destino turístico que se pretende promocionar.
2. Debe ser una idea o concepto del que nadie se haya apropiado y del que nadie más pueda apropiarse.
3. En la medida de lo posible, la idea o concepto no sólo debe diferenciar positiva-

mente nuestra propuesta, sino que también ha de contribuir a reposicionar negativamente la de los competidores.

4. Debe ser una idea lógica que encaje con las percepciones de los clientes y que transmita confianza y calidad de servicio.

En este contexto, para lograr que todo esto funcione será necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Crear las credenciales que refuercen nuestra imagen en la mente de los clientes como los mejores. Por ejemplo, Volvo siempre se ha esforzado en ser el primero en incorporar a sus coches cualquier mecanismo que mejore la seguridad. Si se ha posicionado como el más seguro, debe acreditar permanentemente que lo es.
- Integrar en la idea a todos los responsables, incluyendo a los ciudadanos que habitan en el destino. Sería inútil promover un destino basándose en un atributo en el que los habitantes no creen o que no asumen, ya que ellos son los principales promotores y su acción tiene un efecto multiplicador muy importante.
- Comunicar esa idea. Es evidente que con un gran presupuesto para publicidad esto es más sencillo, pero no es menos cierto que no son pocos los que aprovechan adecuadamente los recursos que ofrecen las relaciones públicas y el apoyo de prescriptores que influyan en la decisión de los indecisos. Esto último es, incluso, más claro en el sector turístico que en otros. Son muchos los destinos que han logrado pasar de ser un *commodity* a tener personalidad propia sólo porque personajes famosos los han elegido. El efecto imitación es muy útil y, generalmente, no suele ser demasiado caro.

En definitiva, en el actual entorno empresarial “superhipercompetitivo” de alto riesgo es cada día más difícil llegar a serlo, pero también cada día es más necesario intentarlo. □

«Destinos turísticos: ¿'commodities' o marca?». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 2815.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 15121 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial.