

# Unidad 13

---

- ¿En que consiste el posicionamiento?

¿Cómo fue que un concepto difícil de digerir, como es el "posicionamiento", se volvió tan popular en un negocio que se distingue por su creatividad?

En realidad, el decenio pasado se podría caracterizar muy bien por una "vuelta a la realidad". La era de los caballeros medievales y de los piratas con un parche en el ojo cedió el lugar a conceptos como el de la cerveza Lite Beer: "Todo lo que siempre ha deseado usted en una gran cerveza y menos".

¿Poético? Sí. ¿Artístico? Sí. Pero también directa y bien definida explicación de la premisa básica del posicionamiento.

Para salir airoso hoy, es preciso ser realista. Y la realidad que verdaderamente cuenta es la que ya está en la mente del probable cliente.

El ser creativo, el crear algo que no exista ya en la mente, se vuelve cada vez más difícil; quizá imposible.

El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; revincular las conexiones que ya existen.

El mercado de hoy ya no reacciona ante las estrategias que funcionaron en el pasado. Hay demasiados productos, demasiadas compañías, demasiado ruido en el mercado.

La pregunta que con mayor frecuencia se hace es por qué. ¿Por qué se necesita un nuevo enfoque en publicidad y en el mercadeo?

## ***La sociedad supercomunicada***

La respuesta es que somos una sociedad supercomunicada. El gasto anual per cápita en publicidad en Estados Unidos es hoy de 200 dólares.

Si alguien gasta un millón de dólares al año en publicidad, está "bombardeando" al hombre de la calle con algo menos de medio centavo de publicidad, a lo largo de los 365 días del año. A un consumidor que ya está expuesto a 200 dólares de publicidad de otras compañías.

En nuestra sociedad supercomunicada, el que usted hable del impacto de su publicidad equivale a exagerar seriamente la posible efectividad del mensaje. Es una perspectiva egocéntrica que no tiene contacto alguno con la realidad del mercado.

En la selva de la comunicación de hoy en día, el único medio para destacar es saber escoger, concentrándose en objetivos estrechos, practicando la segmentación. En una palabra, "conquistando posiciones".

La mente, que es una defensa contra el volumen de las comunicaciones de hoy, tamiza y rechaza mucha de la información que le llega. En general, sólo acepta aquello que embona con los conocimientos y experiencias anteriores.

Son millones los dólares que se han gastado procurando cambiar mentalidades a base de publicidad. Una vez que alguien se ha formado opinión, resulta casi imposible cambiarla. Desde luego, eso no se logra con una fuerza débil como es la publicidad. "No me confunda con datos; ya tengo formada mi opinión." Así es como actúa mucha gente.

La persona promedio tolera que le digan algo acerca de lo que desconoce en absoluto. (Razón por la cual la "noticia" es un enfoque efectivo en publicidad.) Lo que la gente no tolera es que le digan que está equivocada. Cambiar la opinión es el camino que lleva al desastre publicitario.

### ***La mente supersimplificada***

La única defensa que la persona tiene en nuestra sociedad supercomunicada es una mente supersimplificada.

Sólo rechazando la ley de la naturaleza que nos otorga no más de 24 horas al día se logrará encontrar un modo de atiborrar con más cosas la mente.

La mente promedio es ya una goteante esponja que sólo logra absorber más información a expensas de lo que ya tiene dentro. Sin embargo, seguimos vaciando más información en esa esponja supersaturada y nos decepcionamos cuando no logramos que nuestros mensajes se abran camino.

La publicidad, desde luego, es sólo la cima del iceberg de la comunicación. Nos comunicamos unos con otros a través de una amplia variedad de modos desconcertantes y en un volumen que aumenta en progresión geométrica.

El medio quizá no sea el mensaje, pero influye fuertemente en el mensaje. En vez de ser un sistema de transmisión, el medio actúa como un filtro. Sólo una diminuta fracción del material original alcanza la mente del receptor.

Además, lo que recibimos muestra la influencia del carácter de nuestra sociedad supercomunicada. Las "generalidades destellantes" se han convertido en el estilo de vida de nuestra supercomunicada sociedad. Y huelga decir que funcionan.

Desde el punto de vista técnico, podemos aumentar al menos diez veces el volumen de la comunicación. Ya se habla de emisiones de televisión directas de satélites. Cada familia tendría más o menos 50 canales de donde elegir.

Y aún llegarán más cosas. Texas Instruments ha anunciado un dispositivo que será una memoria de "burbuja magnética" donde se podrán almacenar 92 000 bits de información en un solo circuito integrado. Seis veces la cantidad que admite el mayor semiconductor que existe ahora en el mercado.

Es algo aterradorante. Pero, ¿quién trabaja para la mente en la burbuja magnética? ¿Quién trata de ayudar al cliente a que haga frente a la complejidad que abrumba de tal manera su mente, que la reacción más normal ante la riqueza de

información hoy en día es cerrar la válvula de entrada, aceptando menos y menos de lo que tan al alcance está? El problema de la comunicación es la comunicación misma.

### ***El mensaje supersimplificado***

La mejor manera de conquistar a nuestra supercomunicada sociedad es el mensaje supersimplificado.

En comunicación, lo menos es más; como en arquitectura. Para penetrar en la mente, hay que afilar el mensaje. Hay que echar por la borda las ambigüedades, simplificar el mensaje... y luego simplificarlo aún más si se desea causar una impresión duradera.

La gente que vive de la comunicación sabe cuán necesaria es la supersimplificación.

Supongamos que ha encontrado usted a un político al que le gustaría promover. En los primeros cinco minutos sabrá usted más de ese producto político que cuanto aprenderá el votante promedio en los siguientes cinco años.

Como muy poco material acerca de su candidato logrará entrar en la mente del votante, la tarea que usted tiene delante no es un proyecto de "comunicación" en el sentido común de la palabra.

Es un proyecto de selección. Tiene que seleccionar el material que tiene más oportunidad de abrirse camino.

El enemigo que impide el impacto de los mensajes que usted envía es el volumen mismo de la comunicación. Sólo cuando haya usted apreciado la naturaleza del problema entenderá la solución.

Cuando desee comunicar las ventajas de determinado candidato político, las de un producto o las de usted mismo, ha de ver las cosas al revés.

Hay que buscar la solución del problema no dentro del producto, ni siquiera dentro de la propia mente.

Hay que buscar la solución del problema dentro de la mente del cliente.

En otras palabras, como sólo una parte mínima del mensaje logrará abrirse camino, debe usted desentenderse del extremo emisor y se debe concentrar en el extremo receptor. Debe usted concentrarse en la manera de percibir que tiene la otra persona, no en la realidad del producto.

"En política", dice John Lindsay, "la percepción es la realidad". Y otro tanto ocurre en publicidad, en los negocios y en la vida.

Pero, ¿qué decir de la verdad? ¿Qué decir de los hechos de la situación?

¿Qué es la verdad? ¿Qué es la realidad objetiva? Todo ser humano parece creer de manera intuitiva que su mundo interno es la clave para la verdad universal. Cuando hablamos de la verdad, ¿de qué verdad estamos hablando? ¿De la perspectiva desde dentro o de la perspectiva desde afuera?

No es lo mismo. Para decirlo con palabras de otra era: "El cliente siempre tiene razón". Y por extensión, el vendedor o el comunicador siempre está equivocado.

Quizá parezca cínico aceptar la premisa de que el emisor está equivocado y el receptor está en lo justo. Pero no hay otro medio, si se desea que el mensaje lo acepte otra mente humana.

Además, ¿quién puede decir que la perspectiva desde adentro hacia afuera es más precisa, en algún sentido, que la perspectiva de afuera hacia adentro?

Al invertir el proceso, al centrarse en el cliente y no en el producto, se simplifica el proceso de selección. También se aprenden conceptos y principios que pueden acrecentar en gran medida la efectividad de la comunicación.

## ***El asalto a la mente***

Todos, como nación, nos hemos enamorado del concepto de "comunicación". (Existen escuelas de primaria donde, incluso, se llama ahora "comunicación" a los ejercicios de mostrar cosas.) No suele apreciarse el daño que nos inflige nuestra supercomunicada sociedad.

En comunicación, lo más es menos. Nuestro manirroto uso de la comunicación para resolver múltiples asuntos y problemas sociales, ha congestionado tanto nuestros canales que sólo una exigua fracción de los mensajes logra llegar a su destino; además, no suelen ser los más importantes.

El congestionamiento de las transmisiones

Como ejemplo, tómese la publicidad. Estados Unidos, que tiene sólo el 6 % de la población mundial, consume el 57% de la publicidad que se crea en el mundo. (Y seguramente creía usted que derrochábamos la energía; en realidad, utilizamos sólo el 33% de la energía del mundo entero.)

La publicidad, desde luego, es un pequeño canal en el gran río de la comunicación.

Veamos los libros. En Estados Unidos se publican al año unos 30 000 libros; al año siguiente, otros 30 000. Pero uno no se imagina la inmensa cantidad que tal cifra supone, hasta que se considera que el interesado debería dedicarse a leer a lo largo de 17 años durante las 24 horas del día, para agotar la producción anual.

¿Quién puede mantener ese paso?

Veamos los periódicos. Cada año se utilizan en Estados Unidos más de 10 millones de toneladas de papel impreso, lo cual significa un promedio de consumo anual de 40 kilos del mismo por persona. (Más o menos, el equivalente anual de carne.)

Cabe preguntarse si la persona promedio puede asimilar toda esa información. La edición dominical de un gran periódico metropolitano como el The New York Times, puede contener unas 500 000 palabras. Para leerlas todas a la velocidad de una lectura normal de 300 palabras por minuto, se requerirían unas 28 horas. O sea, que no sólo se perdería todo el domingo, sino además una buena parte del resto de la semana.

¿Cuánto de esto logra hacer mella?

Tomemos la televisión. Se trata de un medio reciente, ya que apenas cuenta con 30 años de existencia. No obstante que es un medio poderoso y generalizado, no ha logrado suplantar ni a la radio ni a los periódicos ni a las revistas ilustradas.

Cada uno de estos antiguos medios es cada vez mayor y más fuerte que antes.

La televisión, por tanto, es un medio agregado, ya que no eliminó a los anteriores, y es espantosa la cantidad de comunicación que difunde adicionalmente.

El 98% de los hogares estadounidenses tienen al menos un aparato de televisión (y un tercio posee dos aparatos o más).

El 96% de las personas que cuentan con un aparato de televisión logran captar cuatro o más canales (y hay un tercio de familias que pueden sintonizar diez o más).

El estadounidense promedio ve televisión durante 7 horas 22 minutos cada día. (Más de 51 horas cada semana.)

La imagen de la televisión, lo mismo que la de las películas del cine, es una toma fija que cambia a razón de 30 veces por segundo; ello quiere decir que la gran familia estadounidense está expuesta a unas 795 000 imágenes de televisión al día.

No sólo nos son presentadas imágenes hasta morir, sino que se nos ofrecen también formas hasta la muerte. Por ejemplo, la máquina fotocopidora. Las empresas estadounidenses manejan más de 324 mil millones de documentos; cada año se añaden 72 mil millones adicionales. (La sola impresión de los documentos supone un costo de más de 4 mil millones de dólares al año.)

En el Pentágono, las máquinas fotocopidoras sacan 350 000 páginas al día, las que se distribuyen por todo el Departamento de la Defensa, lo cual equivale a mil novelas de buen tamaño.

El mariscal Montgomery dijo: "La Segunda Guerra Mundial terminará en el momento en que las naciones combatientes se queden sin papel".

Veamos los envases. Una caja de hojuelas de maíz, marca Total, de 226 gramos, contiene 1 268 palabras impresas, más la oferta de un folleto sobre nutrición, que consta de unos 3 200 términos más.

El asalto a la mente ocurre de múltiples maneras. El Congreso de Estados Unidos aprueba unas 500 leyes al año (lo que ya de por sí es un exceso), pero las agencias regulatorias promulgan unos 10 000 nuevos reglamentos en ese mismo lapso.

El Código de Reglamentos Federales (Code of Federal Regulations) contiene ahora más de 80 000 páginas, con un incremento anual de unas 5 000 más.

A nivel de los Estados, cada año se presentan 250 000 proyectos de leyes y se aprueban 25 000 en las legislaturas, lo que complica aún más la maraña legal.

La ignorancia de la ley no constituye un elemento de defensa; pero parece que sí lo es la ignorancia por parte de los legisladores. Nuestros hombres de leyes continúan aprobando miles de disposiciones, cuyo rastro no se puede seguir. Y aun en caso de que pudiera hacerse, resultaría imposible recordar en qué difiere la ley de un Estado de

la de otro.

¿Quién lee, ve u oye todo este monstruoso caudal de comunicación?

Hay congestión de tráfico en los tréboles de la mente; los motores se sobrecalientan y los ánimos lo mismo que la temperatura, se elevan.

### ***Brown, Connally y el Chevrolet***

¿Qué sabe usted del gobernador Jerry Brown, de California?

Mucha gente sólo conoce cuatro cosas: 1) que es joven; 2) que es guapo; 3) que sale con Linda Ronstadt; 4) que no aprueba el excesivo estatismo.

No es mucho el residuo que ha quedado de la enorme cantidad de artículos que publicó la prensa sobre un ejecutivo importante del Estado de California; un hombre sobre el que se escribieron cuatro libros solamente en un año.

Aparte del gobernador de su Estado, ¿conoce usted los nombres de los gobernadores de los restantes 49 Estados?

En los comicios primarios de 1980, John Connally de Texas gastó 11 millones de dólares y solamente obtuvo un delegado, mientras que gente prácticamente desconocida, como John Anderson y George Bush, consiguió centenares de representantes.

¿Algún problema de Connally? Era muy bien conocido como un hombre tortuoso. "Esto era algo tan claro", dijo el estratega de su campaña, "que nadie lo habría podido cambiar".

Para decirlo en pocas palabras, la comunicación en una sociedad supercomunicada resulta difícil. De modo que a menudo es mejor no comunicar, a menos que se esté dispuesto a conquistar posiciones a largo plazo.

Nadie tiene una segunda oportunidad para causar buena impresión.

¿Qué le dicen a usted los siguientes nombres: Camaro, Caprice, Chevette, Concours, Corvette, Impala, Malibú, Monte Carlo, Monza y Vega?

Nombres de modelos de coches, ¿no es así? ¿No se sorprende de saber que son todos modelos de Chevrolet?

Chevrolet es la empresa que más publicidad tiene en todo el mundo. No hace mucho, la General Motors gastó más de 130 millones de dólares para promover el Chevrolet en Estados Unidos, lo cual equivale a 356 000 dólares al día, o 15 000 dólares en una hora.

¿Qué sabe usted del Chevrolet, de los motores, transmisiones o neumáticos del mismo, de sus asientos, recubrimientos y dirección?

Sea honesto. ¿Cuántos modelos Chevrolet conoce? ¿Sabe las diferencias entre unos y otros?

"Béisbol, hot dogs, pastel de manzana y Chevrolet." La única respuesta a los problemas de la sociedad supercomunicada es la respuesta dada sobre la Chevrolet. Para resolver el congestionamiento de tráfico en la autopista mental del cliente, hay que emplear un enfoque supersimplificado.

Lo que este libro recomienda puede no agradarle y hasta producirle un rechazo inicial. Mas para salir del congestionamiento comunicativo, hay que emplear las técnicas de Madison Avenue.

Casi la mitad de las ocupaciones en Estados Unidos se pueden clasificar como tareas de información. En realidad, ninguna de ellas es inmune a las consecuencias de una profunda participación en nuestra supercomunicada sociedad.

Prácticamente todo el mundo puede aprender a aplicar las lecciones de Madison Avenue a su propia vida, tanto en su hogar como en la oficina.

## ***La explosión de los medios de comunicación***

Otra de las razones por la que nuestros mensajes se pierden se debe a la cantidad de medios que hemos inventado para satisfacer nuestra necesidad de comunicación. Por ejemplo:

Existe la televisión: comercial, por cable y de cuota. Está la radio, AM y FM.

Está la calle: anuncios y tableros.

Están los periódicos: matutinos, vespertinos, diarios, semanales y dominicales.

Se distribuyen revistas ilustradas; algunas destinadas al público en general, otras para determinados consumidores; revistas para aficionados, para hombres de negocios, revistas especializadas.

Y desde luego, están los anuncios en autobuses, camiones, tranvías, metros, taxis. Generalmente, todo lo que se mueve lleva un "mensaje de nuestro patrocinador".

Incluso el cuerpo humano se ha convertido en un anuncio ambulante de Adidas, Gucci, Pucci y Gloria Vanderbilt.

Pero regresemos nuevamente a la publicidad. Concluida la II Guerra Mundial, el consumo per cápita de publicidad en Estados Unidos era de unos 25 dólares al año. Hoy, dicha cifra se ha multiplicado unas ocho veces. (Desde luego, hay que tomar en cuenta la inflación, aunque el monto es de por sí bastante alto.)

¿Conoce usted ocho veces mejor los productos que compra? Usted está recibiendo mayor publicidad, aunque su mente no logre absorberla más que antes. Lo que puede usted asimilar tiene un límite y aún 25 dólares al año destinados a publicidad rebasaban ese límite. El recipiente de algo más de un litro que lleva usted sobre los hombros no puede contener más.

A razón de 200 dólares por persona, el consumidor estadounidense recibe ya el doble de publicidad por año que el canadiense; cuatro veces más que el británico y cinco veces más que el francés promedio.

Aunque nadie duda de la capacidad financiera del anunciante para soportar el gasto, cabe preguntarse si mentalmente el consumidor puede asimilarlo todo.

Cada día, miles de mensajes publicitarios compiten por lograr un lugar en la mente del cliente. Y no hay que desconocerlo: la mente es el campo de batalla. Dicha guerra publicitaria tiene lugar dentro de unos 15 centímetros de materia gris. Y se trata de una lucha ruda, donde no hay defensas ni se concede cuartel.

La publicidad es un negocio brutal, donde los errores pueden resultar caros. Pero de la misma guerra publicitaria han surgido principios que nos ayudan a abrirnos paso en nuestra supercomunicada sociedad.

## ***La explosión de productos***

Otra razón de que los mensajes se pierdan es la cantidad de productos que hemos inventado para atender a nuestras necesidades físicas y mentales. Por ejemplo, la comida. Los supermercados de Estados Unidos suelen tener expuestos unos 10 000 productos o marcas. El consumidor no encuentra lugar donde descansar la vista. De todas formas, dicha explosión de artículos podría ser peor. En Europa se construyen actualmente "hipermercados", donde hay espacio para ofrecer desde 30 mil a 50 mil productos.

La industria de alimentos empaquetados espera, desde luego, que tal proliferación continúe. Las rayas que aparecen en los costados de los envases de abarrotes -el Código Universal de Productos- contiene ya diez guarismos. (El número del Seguro Social del estadounidense sólo tiene nueve, y se trata de un sistema que controla a más de 200 millones de personas.)

Y lo mismo se puede afirmar del campo de la industria. Por ejemplo, en el Thomas Register aparecen 80 mil compañías. Hay 292 fabricantes de bombas centrífugas; 326 constructores de controles electrónicos, para citar solamente dos categorías al azar.

Hay unas 450 000 marcas registradas activas en la Oficina de Patentes de Estados Unidos, pero anualmente se añaden 25 000, sin contar que se venden centenares de miles de productos sin rotulación alguna.

Hay épocas en que las 1 500 compañías que aparecen en la Bolsa de Valores de Nueva York introducen más de 5 000 productos nuevos "de importancia". Y cabe suponer que son muchos más los que se pueden calificar de "sin importancia". No se menciona la multiplicidad de productos y servicios que venden los otros cuatro millones de empresas estadounidenses.

Veamos los cigarrillos. Actualmente aparecen en el mercado más de 175 marcas. (Una máquina expendedora que se diseñara para contener toda esa cantidad de marcas debería tener unos 10 metros de largo.)

Los medicamentos. En Estados Unidos existen unos 100 000 medicamentos que se venden únicamente con receta. Si bien muchos de ellos son especializados y los recomiendan casi exclusivamente los especialistas, el médico en general tiene ante sí un trabajo hercúleo para mantenerse informado sobre la multitud de productos

farmacéuticos disponibles.

¿Hércúleo? ¡No! Es un trabajo imposible. El mismo Hércules no podría haberse enfrentado sino a una pequeña fracción de todos esos fármacos. Esperar más es desconocer por completo la finita capacidad incluso de la mente más brillante.

¿Y cómo se las arregla una persona promedio para hacer frente a la explosión de productos y de publicidad? No muy bien. Los estudios que se han realizado sobre la sensibilidad del encéfalo humano han demostrado la existencia de un fenómeno denominado "sobrecarga sensorial".

Los científicos han descubierto que la gente es capaz de recibir sólo una cantidad limitada de sensaciones. Al llegar a cierto límite, el cerebro queda en blanco y se niega a funcionar normalmente. (Los dentistas han capitalizado algunos de estos descubrimientos: colocan audífonos al paciente y suben el volumen hasta que ya no se percibe la sensación de dolor.)

### ***La explosión publicitaria***

Aunque parezca irónico, a medida que la efectividad de la publicidad disminuye, su uso aumenta. Y no sólo en volumen, sino también en el número de usuarios.

Doctores, abogados, dentistas, contadores, ya comienzan a utilizarla. Y hasta instituciones como las iglesias y el gobierno emplean cada vez más la publicidad. (En 1978, el gobierno estadounidense gastó 128 452 200 dólares en la misma.)

Los profesionales acostumbraban pensar que usar la publicidad era indigno; pero para algunos, los dólares son más importantes que la dignidad. Así que para obtener mayores entradas, doctores, abogados, dentistas, optometristas, contadores y arquitectos, han empezado a promoverse a través de ella.

Pero también se enfrentan a una mayor competencia. Hace diez años, Estados Unidos contaba con 132 000 abogados; hoy ejercen 432 000. O sea, que durante ese lapso hubo 300 000 abogados más, que baten el monte en busca de presas.

Y otro tanto ocurre con la profesión médica. Nuestra sociedad supercomunicada está a punto de convertirse también en una urbe supermedicada. Según la Congressional

Office of Technology Assessment, para finales de esta década podría haber en Estados Unidos 185 000 médicos más que los que se necesitan.

¿Qué hará ese excedente de profesionales para encontrar pacientes y ejercer su profesión? Recurrir a la publicidad, claro está. -

Pero los que son enemigos de la publicidad afirman que ésta degrada su profesión. Así es, en efecto. Para hacer publicidad efectiva, actualmente hay que descender del pedestal y pegar el oído al suelo y entrar en sintonía con la frecuencia del probable cliente.

En publicidad, la dignidad y el orgullo conducen a la destrucción, y el espíritu altivo es pregonero de la caída.

## ***Penetración en la mente***

En nuestra sociedad supercomunicada, se da la paradoja de que nada es más importante que la comunicación. Con ella, todo es posible; sin la misma, nada se puede lograr, por inteligente y ambicioso que uno sea.

Lo que llamamos suerte, de ordinario no es más que el resultado de una comunicación bien llevada.

Decir lo que se debe, a la persona adecuada, en el momento más apropiado. Es encontrar lo que los ingenieros de la NASA, de Houston, llaman una "ventana en el espacio".

El posicionamiento es un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente. Se basa en el concepto de que la comunicación sólo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias.

## ***Manera fácil de entrar en la mente***

La mejor manera de penetrar en la mente de otro es ser el primero en llegar.

Se puede demostrar la validez de este principio formulando unas cuantas preguntas sencillas:

¿Cómo se llamó el primer piloto que voló solo sobre el Atlántico Norte? Charles Lindbergh.

Ahora, ¿cómo se llamó la segunda persona que voló sola sobre el Atlántico Norte?

Ya no es tan fácil responder.

¿Cómo se llamó el primer astronauta que pisó la Luna? Neil Armstrong, claro está.

¿Cómo se llamó el segundo?

¿Cuál es el nombre de la montaña más alta que hay en el planeta? El Monte Everest, que se encuentra en el Himalaya.

¿Cómo se llama la segunda montaña más alta del mundo?

¿Cómo se llama la persona con la que usted hizo el amor por primera vez?

¿Y el nombre de la segunda?

Es muy difícil desbancar a la primera persona, a la primera montaña, a la primera compañía que ha logrado una posición en la mente.

La Kodak en fotografía; la IBM en computadoras; la XEROX en copadoras; la Hertz en alquiler de coches; la Coca-Cola en refrescos; la General Electric en cuestiones eléctricas.

Lo primero que se necesita para "fijar el mensaje en la mente de un modo indeleble" no es un mensaje, sino una mente. Una mente en blanco, que no haya sido

marcada con el fierro de otra ganadería. Y lo que es cierto en los negocios lo es también en la vida.

Los **etnólogos** hablan del primer encuentro entre el animal recién nacido y su madre natural. El joven animal no tarda más que unos cuantos segundos en fijar de modo indeleble en su memoria la identidad de su madre.

Uno puede pensar que todos los gansos son iguales, pero incluso un ganso de un día de vida siempre reconocerá a su madre, por mucho que se entremezcle la bandada.

Bueno, esto no es del todo cierto. Si el proceso de acercamiento se interrumpe porque se interpone un perro o un gato o incluso un ser humano, el pequeño ganso tratará a ese sustituto como si fuera su madre natural, aunque sea muy diferente de la misma.

El enamoramiento es un fenómeno similar. Aunque la gente es capaz de escoger más que los gansos, no es tan selectiva como se podría pensar.

Lo que más cuenta es la receptividad. Se han de encontrar dos personas en una situación en que ambas sean materia dispuesta; las dos han de tener las ventanas abiertas, o sea, no estarán profundamente enamoradas de una tercera persona.

El matrimonio, como institución humana que es, se basa en el concepto de que es mejor ser primero que óptimo. Y lo mismo ocurre en los negocios.

Si uno quiere tener éxito tanto en el amor como en los negocios, hay que convencerse de la importancia de ser el primero en penetrar en la mente.

Se logra crear lealtad hacia una marca en el supermercado, de la misma manera en que se crea la lealtad entre los cónyuges en el matrimonio. Impacte primero y luego procure no dar pie para que haya un cambio.

### ***Manera difícil de entrar en la mente***

¿Y qué pasa si el nombre de uno no es Charles, Neil, Kleenex o Hertz? ¿Qué sucede si alguien penetró primero en la mente del comprador?

La manera difícil de penetrar en la mente es hacerlo en segundo lugar. El segundo no aparece por ninguna parte.

¿Cuál es el libro más vendido y también el que se imprimió por primera vez con caracteres de imprenta? La Biblia, como todo el mundo sabe.

¿Y el segundo libro de mayor venta? ¡Quién sabe!

Nueva York es el puerto con más tráfico de Estados Unidos. ¿Cuál es el segundo? ¿Creería usted que Hampton Road, en Virginia? Así es.

¿Quién fue la segunda persona que voló sola sobre el Atlántico Norte? Los autores quisieran saber la respuesta. Pero ahórrese la carta: Amelia Earhart no fue la segunda persona que voló sola sobre el Atlántico Norte, aunque fue la primera mujer que lo hizo. Pero, ¿quién fue la segunda mujer?

Si usted no ha entrado en la mente del cliente en primer lugar (desde el punto de vista personal, político o corporativo), entonces tiene un problema de posicionamiento.

En una carrera deportiva, la ventaja está a favor del caballo más rápido, del equipo más fuerte, del mejor jugador. "La carrera no es siempre del más veloz, ni la batalla del más fuerte, pero sobre esta base se hacen las apuestas", dijo Damon Runyan.

No ocurre lo mismo en una carrera mental. En una batalla mental, los momios están a favor de la primera persona, del primer producto, del primer político que entra en la mente del cliente.

En publicidad, el primer producto que gana la posición tiene una ventaja enorme. Xerox, Polaroid, Bubble Yum, para citar unos cuantos ejemplos más.

En publicidad, lo óptimo es que el propio producto sea el mejor. Pero con mucho es preferible ser el primero.

El amor puede ser maravilloso la segunda vez, pero a nadie le importa quién fue la segunda persona que cruzó sola el Atlántico Norte, aun cuando la misma haya sido mejor piloto.

Hay ciertas estrategias de posicionamiento para hacer frente al problema de ser el número dos, el tres o incluso el número 203. (Véase el Cap. 8.)

Pero asegúrese primero de que no haya algo dentro.

Es mejor ser un pez gordo en un estanque pequeño (y luego aumentar el tamaño de éste), que ser un pez pequeño en un gran estanque.

## ***La publicidad aprende la lección***

La industria de la publicidad ha aprendido la lección de Lindbergh, pero por el camino difícil. Lo que fue la Bolsa en los años 20, lo fue la industria de la publicidad en los 60. A esa época se le llama la "todo es fácil".

Mientras duró, los emocionantes años del "todo es fácil" provocaron una orgía comercial.

En esa fiesta se invitaba a que todo el mundo se zambullera en el agua.

Nadie pensaba en fracasos. Con la magia del dinero y suficiente gente lista, las compañías calculaban que cualquier plan de mercadeo funcionaría.

Todavía llegan a la playa los restos del naufragio. El Corfam, de Dupont; la cerveza, de Gablinger; el Convair 880; el dentífrico Vote; y el detergente Handy Andy.

El mundo ya no volverá a ser el mismo, ni tampoco la industria de la publicidad. Como dijera no hace mucho el presidente de una gran compañía de productos de consumo: "Si uno se pone a contar con los dedos el número de nuevas marcas nacionales exitosas que han ido apareciendo en los dos últimos años, no se llega ni al meñique."

Y no es que no lo hayan intentado muchas compañías. "Todos los supermercados tienen las estanterías cubiertas de marcas "medio logradas". Los fabricantes de esos artículos segundones se aferran a la esperanza de poder lanzar en el futuro una brillante campaña publicitaria que elevará sus productos al círculo de los ganadores.

Mientras, ahí están con sus cupones, sus ventas conjuntas, ventas al costo. Pero las ganancias tardan y la "brillante" campaña, si es que alguna vez se lanza, no le proporciona ninguna mejoría a la marca.

No es de asombrar que los ejecutivos se muestren escépticos cuando se toca el tema de la publicidad. Y en vez de buscar nuevas maneras de explotar la potencia de la publicidad, los gerentes inventan planes para reducir el costo de las que tienen en el momento. Advierta usted si no el auge de las empresas que venden a domicilio, de la publicidad por correo y los intercambios. Basta con llevar a un publicista al negocio de los helados.

El caos que reina en ese mercado es reflejo del hecho de que la publicidad ya no funciona como antes. Pero los viejos hábitos tardan en extinguirse. "No hay razón para que la publicidad no pueda funcionar", dicen los defensores del statu quo, "con tal que el producto sea bueno, el plan sea adecuado y los anuncios tengan ingenio".

Pero olvidan una razón de peso, difícil de acallar: el propio mercado. El nivel de ruido actualmente está demasiado alto.

Los mensajes preparados al estilo antiguo y tradicional no dan esperanzas de abrirse camino en la moderna sociedad supercomunicada.

Para entender cómo hemos llegado a donde estamos hoy, quizá resulte útil echar un vistazo rápido a la reciente historia de la comunicación.

## ***La era de los productos***

Los años 50 marcaron la era de los productos. Eran aquellos viejos tiempos cuando, por muchas razones, lo único que se necesitaba era una "ratonera mejor" y algo de dinero para promoverla.

Era una época en que los publicistas fijaban su atención en las características del producto y en los beneficios que obtenía el cliente.

Buscaban lo que Rosser Reeves denominó "la Propuesta de Venta única." (PVU.)

Pero a finales de los 50, la tecnología empezó a mostrar su otra cara fea. Cada vez se hizo más difícil determinar la PVU.

El final de la era de los productos sobrevino a causa de una avalancha de artículos segundones, que cayó sobre el mercado. La "mejor ratonera" fue seguida por dos más como aquélla, cada una de las cuales afirmaba ser mejor que la primera.

La competencia era dura y no siempre honesta. Se llegó al grado de que un gerente de productos dijera: "No lo creerán, pero el año pasado, como no teníamos

nada que decir, imprimimos en el paquete `nuevo y mejorado'. Este año, el departamento de investigación ha logrado una mejora real y ya no sabemos qué decir."

Últimamente, la Federal Trade Commission (Comisión Federal de Comercio) no vería con buenos ojos que alguien escribiera "nuevo y mejorado", si no lo pudiera demostrar.

### ***La era de la imagen***

La fase siguiente fue la era de la imagen. Las compañías bien constituidas se dieron cuenta de que la reputación -la imagen- era más importante para la venta de un producto que las características intrínsecas de éste.

El arquitecto de la era de la imagen fue David Ogilvy, cuando afirmó en la famosa alocución sobre el tema: "Todo anuncio es una inversión a largo plazo en la imagen que se tendrá de la marca" y demostró la validez de sus ideas en las campañas de las camisas Hathaway, los Rolls Royce, Schweppes y otras.

Pero así como los artículos segundones terminaron con la era de los productos, también las compañías borreguiles han matado la era de la imagen. A medida que cada empresa intentó conquistar una reputación, la magnitud del ruido llegó a ser tan alto que muy pocas salieron airoas.

Y de las que lo consiguieron, algunas lo lograron gracias a los avances técnicos espectaculares, no a una grandiosa publicidad. Como botón de muestra, valgan Xerox y Polaroid.

### ***La era del posicionamiento***

Hoy es indiscutible que la publicidad está entrando en una nueva etapa, en que la creatividad ya no es la clave para el éxito.

La diversión y los juegos de los años 60 y 70, han cedido el lugar a las duras realidades de los años 80.

Para triunfar en nuestra sociedad supercomunicada, toda compañía debe crearse una posición en la mente del cliente. Una posición que ha de tomar en cuenta no sólo los éxitos y fracasos de la misma, sino también los de sus competidores.

La publicidad está entrando en una nueva era donde la estrategia es la reina. En la época del posicionamiento, no basta con inventar o descubrir algo. Quizá ni va a ser necesario. Sin embargo, hay que ser el primero en entrar en la mente del cliente.

La IBM no inventó las computadoras, sino Sperry-Rand. Pero la IBM fue la primera compañía que se ganó una posición en cuestión de computadoras en la mente de los compradores.

## ***Lo que descubrió Américo***

El Sperry-Rand del siglo XV fue Cristóbal Colón.

Y como sabe cualquier niño que va a la escuela, el hombre que descubriera América fue muy mal retribuido por su hazaña. Cristóbal Colón cometió el error de buscar oro y no decirlo.

Pero Américo Vespucio no actuó así. La IBM del siglo XV fue Américo Vespucio, que llegó cinco años después de Colón. Pero ejecutó bien dos cosas: la primera fue la consagración del Nuevo Mundo como un continente distinto, diferente de Asia; esto causó una revolución en la geografía de aquellos días.

La segunda, que escribió profusamente sobre sus descubrimientos y teorías. Son especialmente significativas las cinco cartas de su tercer viaje. Una de ellas - Mundus Novus- fue traducida a 40 lenguas durante un lapso de 25 años.

Antes de que muriera, España le otorgó la ciudadanía y le confirió un importante cargo público. A resultas de todo ello, los europeos atribuyeron a Américo Vespucio el descubrimiento de América, y al nuevo continente le dieron su nombre. Cristóbal Colón murió en la cárcel.

## ***Lo que descubrió Michelob***

Los grandes redactores de publicidad de otros tiempos que ya han entrado en la gran agencia de publicidad del cielo, volverían a morir si vieran algunas de las campañas que actualmente se lanzan.

Por ejemplo, la cerveza. Antes, un redactor de publicidad de la cerveza se fijaba bien en el producto para preparar su campaña. Surgían así características como "Piels, verdadera de barril" o "Ballantine, fermentada en frío".

Con precaución, los redactores de publicidad seleccionaban las palabras más apropiadas que pintaran un cuadro de calidad y gusto y que abrieran el apetito:

***"Un beso de los gnomos."***

***"De la tierra de las aguas cristalinas."***

***"Auténtico sabor en una gran cerveza ligera."***

Hoy, la poesía en publicidad es algo tan muerto como la poesía en la poesía.

Uno de los grandes éxitos publicitarios de los últimos tiempos ha sido la campaña promovida por Michelob. Esta marca se lanzó con una promoción tan poética como lo puede ser un signo de "alto". Y fue tan efectiva como el mismo.

"Michelob es primera clase." Esta frase colocó la marca como una cerveza americana de precio especial. En unos años, Michelob se ha convertido en una de las bebidas de más venta en Estados Unidos; además, a precios especiales.

¿Fue Michelob la primera cerveza casera de precio especial? Desde luego que no. Pero Michelob fue la marca

- que en primer lugar conquistó una posición en la mente del bebedor de cerveza.

### ***Lo que descubrió la Miller***

Adviértase cómo la poesía del famoso slogan de la Schlitz oculta el posicionamiento:

"Auténtico sabor en una gran cerveza ligera."

¿Creyó jamás alguien que frecuenta los bares, que la Schlitz era más ligera que la Budweiser o la Pabst?

No. El slogan de la Schlitz tenía tanto sentido para los Billy Carters de este mundo como la letra de una ópera italiana.

Pero los de la Miller Brewing Company, al parecer, se preguntaron qué ocurriría si realmente colocaran a dicha bebida como cerveza ligera.

Fue así como la firma presentó la cerveza "ligera". Lo demás es ya historia. Un éxito clamoroso dio origen a toda una legión de marcas emuladoras. Incluida irónicamente la propia Schlitz ligera. (Al parecer, con la intención de promoverla como "Auténtico sabor en una gran cerveza ligera-ligera".)

Para mucha gente y para variados productos, uno de los caminos hacia el éxito es tomar lo que está haciendo la competencia para luego quitarle los elementos de poesía o creatividad que se han convertido en una barrera para que el mensaje penetre en la mente. Una vez purificado y simplificado el mensaje, es fácil penetrar en la mente del futuro cliente.

Por ejemplo, hay una cerveza importada cuya estrategia de posicionamiento es tan nítida, que los redactores de publicidad de antaño ni siquiera la aceptarían como tal.

"Ya ha probado la cerveza alemana más popular en Estados Unidos. Pruebe ahora la cerveza alemana más popular en Alemania." Fue así como la Beck se colocó adelante de la Lowenbrau.

Esta publicidad está volviendo popular también a la cerveza Beck en Estados Unidos. Las ventas se incrementan año tras año. Lowenbrau, por otro lado, desistió de la lucha y se convirtió en una cerveza doméstica.

Y si los antiguos redactores de publicidad se desconcertarían ante la publicidad cervecera de hoy, ¿qué pensaría de la campaña de la TWA: "Los únicos jets que empleamos son los que la gente más prefiere, los 747 y los L-1011 "? (En otras palabras, ningún DC-10.)

¡Muy distante del concepto y de la ejecución de la clásica campaña: "Vuele por los amistosos cielos de United"!

En la publicidad estadounidense han venido ocurriendo fenómenos extraños. Se está volviendo a todas luces poco amistosa, pero más efectiva.

## ***Las escalas mentales***

Para comprender mejor cuáles son los elementos contra los que se debe medir el mensaje que uno emite, consideremos más de cerca el objetivo último de toda comunicación: la mente humana. Como el banco de memoria de una computadora, la mente tiene una ranura o posición para cada dato que opta por retener. Al operar, se parece mucho a una computadora.

Sin embargo, existe una diferencia importante. La computadora acepta lo que se le dice, no así la mente. De hecho, es todo lo contrario.

Como mecanismo de defensa en contra del volumen de las comunicaciones de hoy, la mente rechaza la información que no "computa". Sólo admite aquella nueva referencia que cuadra con su estado actual de ánimo, y rechaza todo lo demás.

## ***Usted ve lo que espera ver***

Tome dos dibujos abstractos cualesquiera. En uno escriba el nombre de Schwartz y en el otro el de Picasso. Luego, pídale a alguien su opinión. Usted ve lo que espera ver.

Requiera a dos personas que tengan opiniones políticas contrarias, por ejemplo a un demócrata y a un republicano, que lean un artículo sobre un tema controvertido. Luego, pregúnteles si el escrito los ha hecho cambiar de parecer.

Se dará cuenta usted de que el demócrata espigará hechos del artículo que apoyan su punto de vista, mientras que el republicano tomará de ese artículo aquéllos que confirmen su criterio.

Cambios de opinión ocurren muy poco. Usted ve lo que espera ver.

Vierta una botella de vino de mesa corriente en otra de un vino francés con 50 años de añejamiento. Luego, sírvale un vaso a un amigo y pídale su opinión.

Usted saborea lo que espera saborear.

Se han realizado catas de champaña con los ojos tapados, y marcas californianas han resultado catalogadas por encima de las francesas. Claro que si se ven las etiquetas, no es probable que ocurra tal cosa.

Usted saborea lo que espera saborear.

De no ser así, la publicidad carecería de sentido. Si el consumidor en general fuera racional en vez de emocional, no habría publicidad; al menos tal como existe actualmente.

Objetivo primordial de toda publicidad es elevar las expectativas; crear la ilusión de que el producto o servicio realizará los milagros que se esperan. Y así lo hace sin tardanza.

Pero créese la expectativa opuesta, y el producto la pasará mal. La publicidad con que se presentó la cerveza Gablinger creó la idea de que como era un producto dietético, sabría mal.

Y en efecto, tal idea cuajó. La gente la probó y presto quedó convencida de que tenía mal sabor. Usted saborea lo que espera saborear.

## ***Un recipiente inadecuado***

La mente humana no sólo rechaza la información que no cuadra con sus conocimientos o experiencias anteriores, sino que para actuar muchas veces carece de los mismos.

En nuestra sociedad supercomunicada, la mente humana resulta ser un recipiente totalmente inadecuado.

Según el psicólogo de Harvard, doctor George A. Miller, la mente humana común no puede procesar más de siete unidades por vez. Por eso, siete es un número muy habitual en las listas que se deben recordar.

Números telefónicos de siete cifras, las Siete Maravillas del Mundo, un reparto de siete naipes, Blanca Nieves y los Siete Enanos.

Dígale a alguien que cite todas las marcas de una determinada categoría de productos. Excepcionalmente alguien nombrará más de siete, y eso cuando se trate de una categoría de gran interés; con las de menor atractivo, no se recordarán sino uno o dos artículos.

Repita cada uno de los Diez Mandamientos. Si le resulta demasiado difícil, mencione las siete señales de peligro de cáncer. O, ¿qué tal los Cuatro jinetes del Apocalipsis?

En una encuesta que realizó un periódico, se vio que 80 de cada cien estadounidenses no sabían nombrar ni a uno solo de los miembros del gabinete del gobierno. Dijo un músico de 24 años: "Creo que no recuerdo ni quién es el vicepresidente".

Si el tazón de nuestro almacén mental resulta demasiado pequeño para contener preguntas así, ¿cómo vamos a recordar los nombres de tantas marcas que parecen multiplicarse como conejos?

Hace 30 años, las seis principales compañías tabacaleras estadounidenses ofrecían entre todas 17 marcas. Hoy venden 176.

La "modelitis" es una enfermedad contagiosa de todas las firmas, que abarca desde los coches, pasando por las cervezas hasta las lentes para fotografía. En Detroit se venden actualmente casi 300 modelos diferentes de automóviles de una desconcertante variedad de estilos y tamaños: Mavericks, Monarchs, Montegos, Monzas. Veamos, ¿es un Chevrolet Monza o un Mercury Monza? El público está aturdido.

Para hacer frente a tanta complejidad, la gente ha aprendido a simplificarlo todo.

Cuando a alguien le preguntan cómo va su hijo en la escuela, el interrogado no responde con estadísticas respecto al vocabulario, a la comprensión de la lectura, a la capacidad matemática, etc. La respuesta típica es: "Está en sexto".

La gente recuerda mejor conceptos de posición que nombres. Una persona que sufra alguna lesión cerebral reconocerá mejor a su hija como "la mayor", en vez de señalarla por su nombre.

El orden en que se encuentran los seres, los objetos, las marcas, no significa sólo un modo conveniente de organizar las cosas, sino también una necesidad absoluta para evitar verse abrumado por las complejidades de la vida.

## ***La escalera de los productos***

Frente a la explosión de productos, la gente ha aprendido a ordenar los mismos y las marcas en la mente. Esto quizá se puede visualizar mejor imaginando una serie de escaleras en la mente. En cada escalón existe el nombre de una marca. Y cada escalera representa una línea de productos.

Hay escaleras que tienen muchos peldaños. (Siete ya son muchos.) Otras, unos pocos o ninguno.

Si un comerciante quiere ampliar su participación en el negocio, debe o bien desalojar a la marca ubicada más arriba (tarea que a menudo resulta imposible), o relacionar la suya con la posición lograda por la otra compañía.

Muchas son las empresas que emprenden campañas publicitarias y programas de mercadeo como si no existiera la posición del contrincante. Anuncian sus productos en el vacío y se desencantan cuando ven que sus mensajes no impactan.

Ascender por la escala de la mente puede resultar en extremo arduo si las marcas que hay arriba tienen fuerte asidero y no se aplica la estrategia de la palanca o de la conquista de posiciones.

Un publicista que quiera introducir una línea desconocida de productos, tiene que colocar una nueva escalera. Pero también esto es difícil, de manera especial si esa categoría no está ubicada frente a la anterior; la mente no tiene espacio para lo nuevo y lo diferente, a menos que lo relacione con lo viejo.

Por esto, si se tiene un producto por entero nuevo, es mejor decirle al cliente lo que no contiene, en lugar de explicarle qué es.

El primer automóvil, por ejemplo, fue llamado "carruaje sin caballos", denominación que le permitió al público ubicar ese concepto frente al modo existente de transportación.

Las palabras como "gasolina sin plomo" o "neumáticos sin cámara" son ejemplos de cómo es posible colocar a los nuevos productos frente a los anteriores.

## ***El posicionamiento "en contra"***

En el mercado de hoy, la posición que ocupa la competencia es de tanta significación como la de uno mismo, y a veces es aún más importante.

Éxito temprano de la era del posicionamiento fue la famosa campaña de la Avis.

Este hecho pasará a la historia del mercadeo como ejemplo clásico de posición "en contra". El caso de la Avis fue una conquista de posición contra el líder.

"Avis es sólo el Número 2 en renta de coches. ¿Por qué pues venir con nosotros? Porque nos esforzamos más".

Durante 13 años seguidos, Avis perdió dinero, hasta que admitió que era el Número 2. Comenzó entonces a hacer fortuna.

El primer año, Avis ganó 1.2 millones de dólares. En el segundo, 2.6 millones de dólares. En el tercer año, 5 millones de dólares. Luego, la compañía fue vendida a la ITT.

Avis obtuvo considerables utilidades, porque reconoció la posición de Hertz y no trató de atacarlo de frente.

Para entender mejor por qué el programa de la Avis fue tan bien logrado, pensemos en el futuro cliente e imaginemos una escala de productos donde diga "se rentan coches"

En cada peldaño de la escalera de artículos, se encuentra una marca. Arriba de todo está Hertz. Luego le sigue Avis y después National.

Mucha gente de publicidad no ha sabido interpretar el caso de la Avis. Dan por supuesto que esa compañía salió airosa porque se esforzó más.

No fue por eso. Dicha firma se salió con la suya, porque se correlacionó con Hertz. (Si el esforzarse más fuera el secreto del éxito, Harold Stassen habría sido presidente muchísimas veces.)

Como un indicador de lo mucho que la publicidad ha aceptado los anuncios comparativos, está el caso de la revista Time, que en un principio rechazó el "Nos esforzamos más" de Hertz, por considerarlo muy competitivo. Otras revistas siguieron la táctica de Time.

Fue así como el ejecutivo de cuenta se asustó y aceptó cambiar a: "Nos esforzamos duro, ¡maldita sea!", dando por supuesto que una imprecación era menos hiriente que un comparativo.

Cuando ese anuncio fue suprimido, Time cambió de manera de pensar y aceptó la versión original (el ejecutivo de cuenta fue despedido).

Adoptar un posicionamiento "en contra" es una maniobra publicitaria clásica. Si una compañía no es la primera, entonces ha de ser la primera en ocupar la posición Número 2. No es una tarea fácil.

Pero se puede lograr. Lo que Avis lleva a cabo en renta de coches y Burger King en comidas rápidas, Honeywell lo realiza en computadoras.

### ***Posicionamiento "sin-cola"***

Otra estrategia clásica de posicionamiento es encaramarse por la escalera de otro. Es lo que hizo 7-Up. La lucidez de esa idea sólo se puede apreciar cuando se

capta todo el campo de la mente que abarcan la Coca-Cola y la Pepsi. Casi dos de cada tres refrescos que se toman en Estados Unidos son cocas o pepsis.

Al vincular el producto a lo que ya estaba en la mente del cliente, la posición sin-cola logró implantar a 7-Up como una alternativa frente al refresco de cola. (Los tres peldaños principales de la escalera de la cola se pueden considerar así: primero, la Coca Cola; segundo, la Pepsi Cola; y tercero, el 7-Up.)

Con esa posición sin-cola, las ventas despegaron. Desde la inauguración de la posición sin-cola, en 1968, las ventas anuales de la Compañía 7-Up aumentaron de 87.7 millones de dólares a más de 190 millones. Hoy 7-Up es la tercera bebida de refresco del mundo, desde el punto de vista comercial.

Para demostrar la universalidad de los conceptos del posicionamiento, la McCormick Communications adquirió la estación de radio WLKW, que era una más en el mermo cado de Providence (Rhode Island), y la convirtió en h número uno. Su lema: "WLKW, la estación anti-rock".

Para encontrar una posición exclusiva, hay que olvidarse de la lógica común.

Ésta sostiene que debe encontrarse el concepto dentro de uno mismo o en el producto.

No es verdad. Lo que se debe hacer es mirar el interior de la mente del cliente. Dentro del envase de una 7-Up, no se encontrará ninguna idea de sin-cola; se hallará en la cabeza del bebedor de cola.

### ***La trampa del O. L. O. L. H. G.***

Una vez logrado un posicionamiento, se necesita más que nada constancia. Debe conservarse año tras año.

Sin embargo, una vez que una compañía ha obtenido un brillante logro de posición, suele caer en lo que llamamos la trampa del O.L.Q.L.H.G., o sea, "Olvidaron lo que les hizo ganar".

Poco tiempo después que la Avis fue vendida a la ITT, pareció no sentirse satisfecha con ocupar el lugar dos, y entonces difundió anuncios que prometían: "Avis va a ser la número 1".

Esto equivale a anticipar las propias aspiraciones, lo que es errado desde los puntos de vista psicológico y estratégico.

Avis no estaba destinada a ser el número 1, a menos que encontrara un punto flaco en Hertz que estuviera decidida a explotar.

demás, la campaña anterior no sólo vinculaba la Avis número 2 con la Hertz número 1 en la escala de productos del cliente, sino que además capitalizaba la simpatía natural que la gente siente por el desposeído.

La nueva promoción no fue más que una publicidad de estilo fanfarrón, como tantas otras.

En veinte años Avis ha lanzado muchas campañas publicitarias. "El mago de Avis." "No tiene usted que recorrer aeropuertos." Pero, ¿cuál es el lema que salta a la mente cuando alguien menciona a Avis?

"Avis es sólo el Número 2." Sin embargo, desde hace unos años, Avis viene desentendiéndose del único concepto que realmente anida en la mente de todos. Algún día, cuando National Rent-A-Car supere en ventas a Avis, ésta se dará cuenta del valor que tenía el concepto de ser la Número 2 y que perdió.

Si hoy usted quiere tener éxito, no puede ignorar la posición del competidor; tampoco, arrojar por la borda la propia posición. En las inmortales palabras de Joan Diddion: "Juega como viene".

7-Up fue otro de los anunciantes que cayó en la trampa del O.L.Q.L.H.G. Con su campaña sin-cola, esta marca se colocó como alternativa frente a la Coca y a la Pepsi. Pero la promoción actual preconiza: "Estados Unidos se vuelven hacia el 7-Up".

Estados Unidos no proceden así. El 7-Up está anunciando también sus aspiraciones, con lo cual no se diferencia, desde el punto de vista conceptual, de la campaña de "Avis va a ser el Número 1".

Y es más efectivo.

### ***Posicionamiento como líder***

Compañías como Avis y Seven-Up se labraron posiciones viables frente a los líderes de su ramo.

Pero muchas de ellas no quieren ser segundones, con éxito o sin él. Desean ser líderes, como Hertz o la CocaCola.

Así pues, ¿cómo se consigue ser un líder? Es algo muy sencillo. ¿Se acuerda de Charles Lindbergh y de Neil Armstrong?

Basta con ser el primero entre los líderes.

### ***Cómo implantarse como líder***

La historia demuestra que la primera marca que entra en el cerebro logra en general el doble de participación en el mercado a largo plazo que la número 2 y el doble nuevamente que la número 3. Estas relaciones no se alteran con facilidad.

Piénsese en la vehemente guerra mercadológica entre la Pepsi-Cola y la Coca-Cola. No obstante años de atinadas prácticas de mercadeo de parte de la Pepsi-Cola, ¿quién va a la cabeza en refrescos? La Coca-Cola, ¿no es verdad? Por cada seis botellas de Coca-Cola que se venden, la Pepsi sólo vende cuatro.

Y así pasa con todo. La marca líder de cualquier línea vende más -con un buen margen- que la que le sigue. La Hertz vende más que la Avis; la General Motors, más que la Ford; Goodyear, más que Firestone; McDonald's, más que Burger King; la General Electric, más que la Westinghouse.

Muchos expertos en mercadeo han pasado por alto las enormes ventajas de ser el primero. A menudo suelen atribuir éxitos como los de Kodak, IBM y Coca-Cola a "más perspicacia para las ventas".

### ***Los fracasos de los líderes***

Sin embargo, cuando el zapato está en el otro pie, cuando el líder del mercado no es el primero en una nueva categoría, el nuevo producto pasa de ordinario a ser uno de tantos.

La Coca-Cola es una compañía gigantesca si se la compara con Dr. Pepper. Sin embargo, cuando la Coca-Cola introdujo un producto competidor de éste, Mr. Pibb, ni los recursos inmensos del gigante de Atlanta pudieron hacer gran mella\*\*\* en las ventas de Dr. Pepper. Mr. Pibb sigue siendo un pobre segundón. Por cada seis botellas que se venden de Dr. Pepper, la Coca-Cola logra vender sólo una botella de Mr. Pibb.

La IBM es mucho más grande que la Xerox y dispone de asombrosos recursos tecnológicos, fuerza de trabajo y dinero. Sin embargo, ¿qué ocurrió cuando la IBM introdujo una línea de copadoras que hacían la competencia a la Xerox?

No fue gran cosa. La Xerox sigue teniendo una participación en el mercado de las copadoras diez veces mayor que la de la IBM.

Y supuestamente la Kodak iba a comerse a la Polaroid, cuando el coloso de Rochester entró en el negocio de las cámaras instantáneas. Todo lo contrario. El negocio de la Polaroid aumentó, mientras que la Kodak sólo obtuvo una escasa participación en el mercado. Y ello con pérdidas considerables para la Kodak en el negocio convencional de las cámaras.

Casi todas las ventajas materiales redundan en provecho del líder. De no haber fuertes razones en contrario, los consumidores suelen elegir en la próxima ocasión que compran, la misma marca de la última vez. Las tiendas acostumbran tener un surtido de marcas líder.

Las mayores y más exitosas firmas son las que de ordinario se quedan con la flor y nata de los egresados de las universidades. En realidad, suelen atraerse al mejor personal.

Casi en cada peldaño, la marca líder lleva las de ganar.

En cualquier viaje aéreo, por ejemplo, la compañía de aviación llevará un surtido de una marca de refrescos, de una marca de ginger-ale y de una marca de cerveza, etc.

La próxima vez que vuele en Estados Unidos observe si las tres marcas que le ofrezcan no son la Coca-Cola, la Canada Dry y la Budweiser. Son las tres marcas de refrescos, de ginger ale y de cerveza que campean.

## ***La inestabilidad de la igualdad***

En algunas categorías las dos marcas principales van al parejo.

También es verdad que esas categorías son inherentemente inestables.

Tarde o temprano, una de las marcas se sobrepondrá y abrirá la marcha, hasta alcanzar una proporción estable de 5 a 3 o de 2 a 1.

Los consumidores son como los pollitos. Se sienten a sus anchas cuando existe una jerarquía para el picoteo, que todos ellos conocen y aceptan.

***Hertz y Avis.***

***Harvard y Yale.***

***MacDonald's y Burger King.***

Cuando dos marcas están próximas, una se sobrepondrá y dominará el mercado en los años subsiguientes.

Entre 1925 y 1930, por ejemplo, la Ford y la Chevrolet estaban enzarzadas en una pugna en la que iban al parejo. Luego, la Chevrolet se puso a la cabeza en 1931. En los modelos de los años subsiguientes, con todos los trastornos que causaron la depresión y las guerras, la Chevrolet sólo ha perdido el liderazgo cuatro veces.

Se requiere un esfuerzo extra cuando la situación es dudosa; cuando ni un flanco ni el otro tienen una superioridad clara.

El hecho de ganar la batalla en las ventas de un año, a menudo significa mantenerse victorioso por décadas.

Para que un jet despegue del suelo, se requiere el 110 por ciento de su potencia. Pero al alcanzar los 10 000 metros, el piloto puede poner el aparato al 70 por ciento de su potencia, no obstante ir a una velocidad de 970 kilómetros por hora.

## ***Tácticas para mantener el liderazgo***

Pregunta: ¿Dónde duerme un gorila de 360 kilos? Respuesta: Donde le dé la gana.

Los líderes pueden hacer todo lo que se les antoje. A corto plazo, son casi invulnerables.

El propio impulso los lleva. Hay un viejo refrán en lucha libre: cuando uno está arriba no hay nadie que lo pueda vencer.

La preocupación de la General Motors, de Procter & Gamble y de los líderes mundiales no está ni en éste ni en el próximo año. Sus apuros son a largo plazo. ¿Qué ocurrirá dentro de cinco años? ¿Dentro de diez años? (A corto plazo, su único problema es el gobierno. El lema de un líder debe ser: Sigue adelante mientras no te frene Hacienda.)

Los líderes han de emplear su flexibilidad a corto plazo para garantizarse un futuro a largo plazo que sea estable. En realidad, el líder en el mercado es aquél que

entra en la mente con su marca y la lleva hasta el último peldaño. Una vez allí, ¿qué han de hacer o dejar de hacer los líderes?

### ***Qué no han de hacer***

Mientras una compañía sea dueña de la posición, no tiene caso publicar anuncios donde se diga "Somos los primeros".

Es mucho mejor realzar la categoría del producto ante el cliente. Advierta usted que la propaganda de la IBM se desentiende ordinariamente de la competencia y señala el valor de las computadoras. De todas las computadoras, no sólo de las que posee la compañía.

¿Por qué no es una buena idea hacer publicidad que diga que uno es el primero?

La razón es de carácter psicológico. O bien el cliente ya sabe que uno es el primero y se pregunta por qué la compañía se siente tan insegura que lo tiene que estar repitiendo, o bien no conoce que uno es el primero. Si no lo sabe, ¿por qué no lo sabe?

Quizá la compañía ha definido su liderazgo en sus propios términos y no como ve las cosas el cliente. Por desgracia, esto último no funciona.

No se puede alcanzar una posición de liderazgo atendiendo sólo a cómo uno ve las cosas: "El sistema de alta fidelidad inferior a 1 000 dólares de mayor venta al este del Misisipi".

Se debe buscar una posición de liderazgo vista desde la perspectiva del cliente. Hay dos tácticas fundamentales que tienen que usarse paralelamente. Parecen contradictorias pero no lo son.

### ***Dale que dale***

"The real thing" (Lo auténtico) . Esta campaña publicitaria clásica de la Coca Cola en los países de habla inglesa es una táctica que funciona en el caso de cualquier líder.

El ingrediente esencial para conseguir la posición de liderazgo es penetrar antes que nada en la mente. El ingrediente esencial para mantener esa posición es reforzar el concepto original. La norma, de acuerdo con la cual los demás son juzgados. En contraste, todo lo demás es imitación de "Lo auténtico".

Esto no es lo mismo que decir "Somos los primeros". La mayor marca puede ser la que más vende porque tiene precios más baratos, se encuentra en más tiendas, etc.

Pero "lo auténtico", como el primer amor, siempre ocupará un lugar especial en la mente del público.

"Nosotros inventamos el producto". Poderosa fuerza motivante en el caso de las copadoras Xerox, de las cámaras Polaroid y los encendedores Zippo.

## ***Protegerse contra todas las apuestas***

A veces cuesta hacerlo. Por desgracia, los líderes suelen leer su propia publicidad con tal avidez que acaban pensando que son infalibles. Así, cuando otro comerciante presenta un nuevo producto o alguna característica del mismo, la tendencia de los demás es menospreciar tal avance. En realidad, lo que deberían hacer es lo contrario. Lo mejor sería protegerse contra todas las apuestas. Esto significa que el líder tendrá que tragarse su orgullo y adoptar cualquier nuevo avance de un producto tan pronto como dé señales de ser prometedor. Pero con demasiada frecuencia, el líder no despierta sino hasta que es demasiado tarde.

La General Motors gastó 50 millones de dólares en la compra de la patente del motor Wankel, en cuanto éste fue ofrecido a la industria automotriz. ¿Dinero echado por la coladera? No necesariamente. Quizá la General Motors considera esos 50 millones de dólares gastados en la compra del Wankel como un seguro para proteger un negocio de 66 mil millones de dólares. (En efecto, las ventas de la General Motors en 1979 fueron de ¡66 311 200 000 dólares!)

Supóngase que el Wankel se hubiera convertido en el motor del futuro y que la Ford y la Chrysler hubieran sido las primeras en comprar la patente. ¿Dónde se encontraría ahora la General Motors? En el mismo lugar en que está la Kodak y la 3M en copadoras. Cuando esos dos líderes en copadoras de papel emulsionado tuvieron ocasión de comprar los derechos del proceso xerográfico de Chester Carlson, rehusaron hacerlo.

"Nadie iba a pagar cinco centavos por una copia en papel ordinario, cuando se podía tener una copia en papel emulsionado, que costaba sólo centavo y medio." Suena lógico. Pero la esencia de la protección contra las apuestas consiste en protegerse contra lo inesperado. Y lo inesperado sucedió. La Haloid aceptó la oferta de Carlson y hoy la compañía, que se llamó Haloid Xerox y luego Xerox, es un gigante de 5 mil millones de dólares; mayor que la 3M y sólo a un paso de la Kodak. La revista Fortune denomina a la copadora Xerox 914 quizá "el producto más redituable que se fabrica en Estados Unidos".

¿Y qué otra cosa ha hecho además la Xerox?

Casi nada. El éxito espectacular de la 914 fue seguido de un fracaso tras otro. Sobre todo en computadoras.

## ***El poder del producto***

"Sólo cuando nuestro éxito en las copadoras se ha repetido no una, sino varias veces", decía el presidente de la Xerox cuando esta compañía empezó a diversificarse, "pudimos llegar a la conclusión de que esta empresa tiene un poderío en el que se puede confiar una y otra vez."

Éste es el clásico error que comete el líder. La ilusión de que el poder del producto proviene del poder de la organización.

Y es a la inversa. El poder de la organización se deriva del poder del producto. La posición que el producto ocupa en la mente del cliente.

La Coca Cola tiene poder. La Compañía Coca Cola es sólo reflejo de ese poder.

Fuera del campo del refresco de cola, la Compañía Coca Cola tiene que abrirse paso a codazos: introduciéndose primero en la mente, estableciendo una fuerte posición frente a otros o sustituyendo al líder.

Por eso el Mr. Pibb de la Coca-Cola es un pobre segundón frente a Dr. Pepper, y todo el poderío de la Compañía Coca Cola no consigue hacer gran cosa a este respecto.

Lo mismo ocurre a la Xerox. El poderío se encuentra en la posición que la Xerox ocupa en la mente. Xerox significa copiadoras. La Xerox ocupa la posición de copiadora porque fue la primera en entrar en la mente, y luego explotó esa posición con un gran programa de mercadeo.

Pero en computadoras, duplicadoras, procesadoras de palabras y otros productos, la Xerox ha de empezar desde cero. Claro que ha intentado repetir su éxito de las copiadoras en otros campos. Pero al parecer ha olvidado un elemento esencial de su modelo 914: fue el primero en volar sobre el océano de las copiadoras de papel ordinario.

### ***Reaccionar rápidamente***

Cuando un competidor presenta un concepto totalmente nuevo, la reacción del gerente norteamericano típico es la de siempre: esperemos a ver qué pasa.

Sin embargo, el factor tiempo es esencial si se quiere que el movimiento de protegerse contra todas las apuestas resulte eficaz. Hay que bloquear al competidor actuando con agresividad, haciendo a un lado al nuevo producto antes que quede establecido en la mente del público.

Cuando Datriel lanzó un ataque de precios contra Tylenol, la Johnson & Johnson procedió de inmediato para responder a aquel movimiento. Bajó el precio de Tylenol. Y ello antes de que Bristol-Myers empezara la publicidad de precios de Datriel.

Resultado: la Johnson & Johnson repelió el ataque de Datriel e infligió graves pérdidas a la Bristol-Myers, que acabó sin otra cosa que una terrible jaqueca.

Protegerse en la carrera del mercado no difiere mucho de mantener a raya al contrario en las carreras de veleros. No hay que dejar nunca que el contrincante salga de detrás de las velas de uno al mar abierto. Es imposible predecir el futuro.

Nunca se sabe hacia dónde soplará el viento. Mientras el líder salga al encuentro de cualquier movimiento de la competencia, siempre se encontrará al frente, cualquiera que sea la dirección del viento.

### ***Protegerse con marcas múltiples***

Tylenol ha sido una excepción. La mayoría de los líderes se ponen a cubierto presentando otra marca.

Tal es la táctica clásica de las marcas múltiples de Procter & Gamble. Quizá eso

de marcas múltiples no sea el nombre apropiado de esta táctica; más bien se trata de una estrategia de posición única.

Cada marca se halla en una posición única, que ocupa un lugar en la mente del público. Cuando los tiempos cambian, cuando los nuevos productos van y vienen, no es necesario realizar ningún esfuerzo para cambiar la posición.

Más bien se presenta un nuevo artículo indicando que se debe al cambio de técnica y de gustos.

En otras palabras, Procter & Gamble reconoce la enorme dificultad de cambiar una posición ya establecida. Cuando uno ya tiene una posición lograda, ¿para qué cambiarla? Puede resultar más barato y eficaz a la larga presentar un nuevo producto; incluso a expensas de matar un nombre viejo ya establecido.

Ivory era un jabón. Y lo sigue siendo. Cuando aparecieron los detergentes para lavadoras, la empresa seguramente se sintió inclinada a presentar un Ivory Detergent; pero ello habría significado cambiar la posición de Ivory entre la gente.

Una solución mucho mejor fue Tide. Ahora, el nuevo concepto del detergente tiene un nuevo nombre. Y Tide logró un éxito fantástico.

Cuando Procter & Gamble presentó un detergente para las lavadoras de platos, no lo llamó Tide lavaplatos, sino Cascade.

Cada marca principal de Procter & Gamble tiene su identidad peculiar: Joy, Crest, Head & Shoulders, Sure, Bounty, Pampers, Comet, Charmin y Duncan Hines.

No hay ni un Plus, ni un Ultra ni un Super en toda la lista.

De esta manera, la táctica de las marcas múltiples es en el fondo, una estrategia de posición única. Sin cambio. Ivory se mantiene con solidez desde hace 99 años.

### ***Protegerse con un nombre más amplio***

Lo que destrona a un líder, desde luego, es el cambio.

La New York Central Railroad no sólo era la compañía ferrocarrilera principal de los años 20, sino que sus acciones eran de lo máspreciado. Luego de varias fusiones, la Penn Central -como hoy se la llama- es una reliquia anémica, que apenas si tiene algún rasgo de sus pasadas glorias.

American Airlines, por otro lado, está volando alto.

El movimiento de la New York Central debería haber sido abrir un departamento de aviación, al principio de todo el juego.

-¿Qué? ¿Que abramos una agencia de aviación y dejemos el ferrocarril? ¡Antes pasarán por mi cadáver!

El solo movimiento hacia la protección no logra a menudo ser aceptado dentro de la compañía. La gerencia suele ver el nuevo producto o el nuevo servicio más como un competidor que como una oportunidad. A veces un cambio de nombre bastaría para cubrir la brecha entre una era y la siguiente. Al ampliar el nombre, se puede hacer que la

compañía adopte una transferencia mental.

La revista Sales Management, publicación con 50 años de historia, no hace mucho cambió su nombre a Sales Management and Marketing para abarcar la función de rápido crecimiento del mercadeo. Y en determinado momento la publicación podría dejar la primera parte del nombre y cambiar de nuevo a Marketing Management.

De Haloid a Haloid Xerox, y de ahí a Xerox; ésta es la norma general.

Seguramente que usted sabe de dónde sacó su nombre la Compañía Kodak. De Eastman a Eastman Kodak, y luego a Kodak. ¿De acuerdo?

Bien, pero de todas formas no ha dejado el nombre anterior, y así la designación oficial sigue siendo Eastman Kodak Company.

Hace unos años, la Direct Mail Association cambió su nombre por el de Direct Mail-Marketing Association, reflejando el hecho de que el correo era sólo una de las formas con que la compañía realizaba el mercadeo directo.

¿Quién duda de que en el futuro el nombre llegue a ser Direct Marketing Association?

Mientras que una New York Central Transportation Company quizá jamás habría tenido éxito, existen pruebas que indican que la gente toma el nombre muy al pie de la letra (ejemplo, Eastern Airlines.)

Las entidades gubernamentales son muy buenas en el juego de ampliar nombres. El Department of Housing and Urban Development, por ejemplo, fue antes la Housing and Home Finance Agency. Al ampliar su nombre pudo ampliar también el radio de acción de sus operaciones, aumentar su personal y, desde luego, justificar un presupuesto más alto.

Cosa rara, una entidad que perdió terreno en este campo fue la Federal Trade Commission. Un nombre más amplio y apropiado habría podido ser Consumer Protection Agency, nombre que habría capitalizado una cuestión hoy palpitante.

Los líderes pueden aprovecharse de la situación ampliando la gama de aplicaciones de sus productos.

Arm & Hammer ha realizado bien su trabajo en la promoción del uso de un absorbente de olores del refrigerador.

Hay una nueva Florida Citrus Commission que anuncia un jugo de naranjas, el jugo de frutas de más venta, para almuerzos, meriendas, comidas, etc. "No es sólo para el desayuno," dicen los anuncios.

Business Week, la principal revista del mundo de los negocios, se ha logrado implantar como una buena publicación de anuncios. Actualmente, más o menos el 40% de su volumen de anuncios es de productos de consumo ordinario.

## ***Las ventajas del liderazgo***

A diferencia del famoso anuncio de la Cadillac "El castigo por ser líder", existen

enormes beneficios derivados del liderazgo.

El líder, la compañía con mayores ventas, probablemente será la que disfrute de mayores utilidades. Véanse los resultados de cuatro compañías automovilísticas de Estados Unidos, en un año cualquiera (1978).

La General Motors disfrutaba del 49% del mercado y un ingreso neto del 6.1 % sobre las ventas.

La Ford gozaba del 34% del mercado y un ingreso neto del 4.4% sobre las ventas.

La Chrysler tenía un 15% del mercado, y un ingreso neto del 1.0%.

La American Motors lograba un 2 % del mercado y un ingreso neto del 0.4%.

La General Motors poseía el 50% más de ingreso neto que la American Motors en ventas.

Los ricos se hacen más ricos y los pobres más pobres.

Además, el impulso creado por ese liderazgo general llevará adelante por muchos años a la compañía.

Adviértase también que no es el tamaño de la compañía lo que la hace fuerte. Es su posición mental la que contribuye a su participación en el mercado y la vuelve fuerte, como a la General Motors, o débil, como a la Chrysler.

En ventas, por ejemplo, la Chrysler obtiene el doble de la Procter & Gamble. Pero la P & G es líder en la mayor parte de las líneas en que compete. La Chrysler ocupa un tercer lugar.

Por lo tanto, la Procter & Gamble es una compañía de grandes utilidades, mientras que la Chrysler tiene que luchar para seguir adelante.

El objetivo último de un plan de conquista de posiciones es lograr el liderazgo en determinada categoría. Una vez que se lo ha obtenido, la compañía podrá contar con los frutos del mismo durante muchos años.

Llegar a la cumbre cuesta. Permanecer en ella es mucho más fácil.

### ***Posicionamiento del segundo en el mercado***

Lo que funciona para un líder no necesariamente funciona para el segundo en el mercado. Los líderes pueden contrarrestar un ataque de la competencia y mantener su liderazgo (como respondió Tylenol ante la rebaja de precios de Datriil).

Pero los seguidores no se encuentran en posición de sacar ventaja de esas tácticas de respuesta. Cuando imitan al líder, no lo están contrarrestando. Más bien están dando una respuesta gregaria (o dicho de una manera más diplomática "se mantienen a tono con el momento").

A veces esa respuesta borreguil funciona en el caso de un seguidor; pero sólo si el líder no reacciona con la suficiente rapidez para establecer su posición.

## ***Los peligros del segundón***

Los productos borreguiles no logran obtener ventas razonables porque hacen hincapié en "lo mejor" y no en la "rapidez". O sea, la compañía número 2 piensa que el camino hacia el éxito consiste en presentar el mismo producto, sólo que mejorado.

No basta con ser mejor que el competidor. Hay que lanzar el ataque mientras la situación es fluida. Antes de que el líder tenga tiempo de establecer su liderazgo. Con una campaña de publicidad masiva y un nombre mejor. (Volveremos sobre esto más adelante.)

Sin embargo, lo que normalmente ocurre es lo opuesto. La compañía segundona pierde tiempo valioso en mejorar el producto. Luego inicia la campaña publicitaria con un presupuesto más reducido que el del líder. Después, al nuevo producto se le da el nombre de la casa, porque ésa es la forma fácil de entrar rápidamente al mercado. Pero todas son trampas mortales en nuestra sociedad supercomunicada. ¿Cómo se puede encontrar un resquicio abierto en la mente del público?

William Benton, cofundador con Chester Bowles de la agencia publicitaria Benton & Bowles, lo dice así: "Mi consejo es detectar el punto débil en la estructura de los grandes consorcios."

## ***"Cherchez le créneau"***

Los franceses tienen una expresión mercadotécnica que resume claramente esta estrategia.

***Cherchez le créneau*** (Buscad el hueco).

Hay que buscar un hueco y luego llenarlo.

Esta recomendación va en contra de la filosofía del "más grande y mejor", tan arraigada en el espíritu norte americano.

Hay otra actitud típicamente norteamericana que vuelve difícil el pensar en términos de posicionamiento. Ya desde la niñez se nos enseña a pensar de determinada manera.

"El poder del pensamiento positivo", dijo Norman Vincent Peale, actitud que quizá logre vender muchos libros, pero que puede destruir la capacidad de la persona para encontrar un hueco.

Para encontrar el hueco hay que tener la capacidad de pensar a la inversa, de ir contra la corriente. Si todo el mundo va hacia el este, vea si encuentra una brecha para dirigirse hacia el oeste. La táctica que le funcionó a Cristóbal Colón le puede funcionar bien a usted.

Exploremos varias estrategias para encontrar huecos.

## ***El tamaño del hueco***

Durante años, los fabricantes de coches de Detroit siguieron el estilo de coches más largos y más bajos. Cada año, los modelos eran más aerodinámicos, con un mejor aspecto. Hasta que llegó el sedán de la Volkswagen: corto, rechoncho y feo.

El modo más normal de promover el Volkswagen sedán habría sido reducir al mínimo sus debilidades y apuntalar sus virtudes.

"Vayamos con un diseñador para que nos dibuje un coche que se vea mejor que éste. Y luego insistiremos en su seguridad." Tal es la táctica usual.

Pero el hueco en este caso era el tamaño. El anuncio más eficiente que ha tenido la Volkswagen fue aquél en el que se estableció sin lugar a dudas la posición: "Piense en pequeño" ("think small").

Con esas sencillas palabras, el anuncio logró de inmediato dos cosas: estableció la posición del Volkswagen y desafió el supuesto del futuro comprador de que lo más grande es lo mejor.

La efectividad de este enfoque depende desde luego de la existencia de una brecha abierta en la mente del público.

Y no es que faltaran coches pequeños en el mercado cuando apareció el sedán. Los había, pero nadie se había aprovechado de la posición de "coche pequeño".

El Volkswagen es un ejemplo clásico del modo de conseguir un hueco basándose en el tamaño reducido. La Sony hizo lo mismo en el terreno de la televisión. Los circuitos integrados y otros dispositivos electrónicos hacen posible técnicamente el hueco "pequeño" en muchas líneas de productos. Sólo el tiempo dirá qué compañías podrán capitalizar la electrónica y conquistar posiciones valiosas basándose en la miniatura.

Lo opuesto también brinda oportunidades. La Advent está logrando una posición en el campo de los televisores de gran pantalla, aunque la confusión que crean los televisores Advent y las bocinas de alta fidelidad de la misma marca puede limitar su éxito.

## ***El hueco de los altos precios***

El ejemplo clásico es Michelob. El personal de la Anheuser-Busch encontró un mercado virgen en la cerveza nacional de calidad extra. Y de esa manera entró en la mente con el nombre de Michelob.

Lo curioso en el caso de la Michelob es que, en teoría al menos, había muchas marcas "extra" en el mercado. La Schlitz, Budweiser y Pabst, para citar a sólo tres. En realidad, las tres marcas siguen llevando la palabra "premium" (extra) en la etiqueta. Pero el tiempo había erosionado esa posición de categoría extra.

En tiempos de poderosas marcas locales (Schaefer, en Nueva York; Blatz, en Milwaukee; Meister Brau, en Chicago) , las marcas nacionales que se transportaban a lugares lejanos forzosamente tenían que cargar un precio "extra". Ahora con

cervecerías descentralizadas, ya no es necesario. De esta manera, el tiempo creó un hueco que Michelob llenó.

Los huecos de alto precio parecen estar a disposición de muchas categorías de productos. A medida que nuestra sociedad de productos desechables aprecia la necesidad urgente de la conservación, existe de nuevo estimación por el producto de calidad de mayor duración.

Ésta es una de las razones del éxito de automóviles de 30 mil dólares, como el Mercedes Benz 450SL y el BMW 633CSi.

Y de los encendedores S.T. Dupont (bonito nombre), a los precios de " 1 500 dólares y menos", según reza el anuncio.

El precio es una ventaja, de manera especial si uno es el primero en afianzarse en el hueco del alto precio.

El whisky escocés Chivas Regal es otro buen ejemplo. Hay otros escoceses de alto precio, como Haig & Haig Pinch. Pero a partir de la II Guerra Mundial dejaron que decayera su posición de alto precio. Así, cuando el Chivas Regal entró con su clara y decidida expresión "somos la marca de alto precio", su éxito fue enorme.

Actualmente Chivas Regal recibe los embates de Johnny Walker, Black Label y Cutty 12. Pero la primera marca que está en la mente, Chivas Regal, es la que ocupa la posición preponderante. Sobre todo cuando las demás tienen nombres débiles, que fácilmente se confunden con nombres comunes: Johnny Walker y Cutty Sark.

Hay marcas que basan casi por entero su publicidad en el concepto del alto precio.

"Sólo hay una Joy, el perfume más caro del mundo".

"¿Por qué gastar en un Piaget, el reloj más caro del mundo?"

El alto precio es eficaz no sólo en el caso de los productos de lujo, como coches, escocés, perfume y relojes, sino también de otros productos más ordinarios, como las palomitas de maíz. El Gourmet Popping Corn, de Orville Redenbacher, a 89 centavos de dólar el frasco, está logrando más ventas que otras marcas como Jolly Time, que se vende a mitad de precio.

El Mobil 1, que es un lubricante sintético para motores, al precio de 3.95 dólares el cuarto de galón, es otro ejemplo. Incluso productos tradicionales baratos, como la harina, el azúcar y la sal, representan oportunidades para el posicionamiento.

A menudo, empero, la codicia se confunde con el posicionamiento. Ofrecer precios altos no es el camino para volverse rico. El secreto del éxito consiste en ser el primero en 1) establecer la posición de alto precio; 2) tener un producto aceptable; 3) tratarse de una categoría en la que los consumidores estén dispuestos a pagar un alto precio. De otra forma, el costo no hará sino ahuyentar a los posibles clientes.

Además, el lugar donde se debe fijar el alto precio son los anuncios, no las tiendas. El costo (alto o bajo) es una característica más del producto. Si usted maneja atinadamente el posicionamiento, no habrá sorpresas por el precio en la tienda. En los anuncios no se tiene que citar los precios exactos, aunque a veces resulta útil hacerlo.

Lo que deben señalar es la posición de la marca en determinada categoría de precios.

### ***El hueco del precio bajo***

En vez de la dirección del alto precio, también puede ser aprovechable la dirección contraria.

Actualmente la marca con mayor volumen de ventas en equipo de copadoras es la Qwip, subsidiaria de la Exxon. Las unidades facsimilares de Qwip, que se alquilan a 29 dólares al mes, compiten con las telecopadoras Xerox, que lo hacen a 45 dólares al mes y más. Actualmente logra rentar tantas unidades como el resto de toda la industria.

Para evaluar el precio como posible hueco, no hay que olvidar que el hueco del precio bajo es a menudo una buena estrategia en el caso de productos nuevos, como los equipos de copadoras y las grabadoras de video. Los compradores del producto se sienten más confiados: "si no funciona bien, no es tanto el dinero que pierdo."

El hueco del alto precio puede ser una buena elección en el caso de productos bien establecidos, como los automóviles, los relojes o la televisión. De manera especial, tratándose de productos cuyos servicios de reparación dejan descontentos a los usuarios.

La reciente introducción de alimentos "sin marca" es un intento por aprovechar el hueco de los precios bajos en los supermercados (aunque la insistencia de tantos años en el bajo precio casi había borrado las oportunidades en esa dirección).

Si se combinan las tres estrategias de precios (altos, moderados y baratos), se tiene de ordinario un fuerte enfoque mercadotécnico, como lo ha hecho Anheuser-Busch con Michelob, Budweiser y Busch (que es su cerveza barata).

La marca más débil, desde luego, es Busch, por su nombre mediocre y la falta de un claro posicionamiento. ¿Por qué el fabricante ha puesto su nombre sólo en el producto más barato? Este problema del nombre lo padece también la Ford Motor Company con sus Lincolns, Mercurys y Fords.

### ***Otros huecos de gran eficacia***

Uno de ellos es el sexo. Marlboro fue la primera marca nacional que estableció una posición masculina en cigarrillos, razón por la que este producto de la Phillip Morris ha logrado rápidamente grandes ventas. En un periodo de diez años pasó de un quinto lugar al primero.

Es importante aprovechar el momento. En 1973, Lorillard trató de introducir su propia marca masculina llamada Luke. El nombre era bueno, la cajetilla tenía buena presentación y la publicidad era brillante. "De Kankakee a Kokomo, ahí va Luke, libre y lento."

El único error estuvo en la selección del momento. Unos 20 años tarde. Luke en efecto se movía tan lentamente en los anaqueles que Lorillard lo retiró del mercado.

A fin de establecer el posicionamiento de un producto, no hay nada como ser el

primero en llegar.

Lo que la masculinidad hizo para Marlboro, la femineidad lo logró para Virginia Slims, marca que obtuvo una buena participación del mercado con un enfoque opuesto. Mientras que Eve, una marca segundona que también intentó el enfoque feminista, fracasó.

Cuando el sexo se emplea para circunscribir la categoría del producto y establecer una posición, el enfoque más obvio no siempre es el mejor.

Pongamos por caso los perfumes. Uno pensaría que cuanto más delicada y femenina fuera la marca, más éxito debería tener. ¿Cuál es la marca de perfumes de mayor venta en el mundo?

No, no es Arpège o Chanel No. 5. Es Charlie, de Revlon. La primera marca que empleó un nombre masculino y, además, anuncios con pantalones de mujer.

La promoción chapucera "Llámame Maxi" ("Just Call Me Maxi") no sólo estuvo mal realizada, sino que según se comenta le costó su puesto al presidente de Max Factor.

El éxito del caso Charlie ilustra la paradoja de categorías de productos establecidos como los perfumes. El grueso del negocio va en una dirección (nombres femeninos para las marcas), mientras que la oportunidad se encuentra en la opuesta (un nombre masculino como marca).

La edad es otra estrategia que se puede adoptar en la conquista de posiciones. El tónico Geritol es un buen ejemplo de un producto con éxito, destinado a la gente mayor.

La pasta dentífrica Aim también lo es, pero como un producto destinado a los niños. Aim ha logrado un 10 por ciento en el mercado de las pastas dentífricas; un logro tremendo en un mercado dominado por dos poderosas marcas, Crest y Colgate.

El momento del día es otra posibilidad. Un ejemplo es Nyquil, el primer remedio nocturno para el resfriado.

La distribución es otra opción. L'eggs fue la primera marca de medias que se distribuyó en los supermercados y en las grandes tiendas de autoservicio. Actualmente es la marca líder, con ventas de cientos de millones.

Otra posibilidad es el posicionamiento para consumidores fuertes. "La cerveza para cuando se quiere más de una", colocó a la Schaefer como cerveza de los grandes bebedores. Cuando empezó la campaña de la Schaefer, hace casi 20 años, había cinco cervecerías en la ciudad de Nueva York. Hoy sólo queda una, la Schaefer.

## ***El hueco de la fábrica***

Un error común al buscar huecos es tratar de llenarlos en la fábrica y no en la mente del consumidor.

El modelo Edsel de la Ford es un ejemplo clásico. Mucha gente no se dio cuenta del quid, por las risas que siguieron al rechazo del pobre Edsel.

En lo esencial se trató de ciertos cambios que ocurrían en el interior de la Ford. Edsel fue un caso ilustrativo de posicionamiento interno tendiente a llenar el hueco entre el Ford y el Mercury, por un lado, y el Lincoln, por el otro.

Una buena estrategia dentro de la fábrica, pero mala en el mercado donde no había una posición para ese coche, en una categoría ya atestada de vehículos de precio medio y supercromados.

Si el Edsel hubiera sido denominado coche de "alto rendimiento", se lo hubiera presentado con líneas deportivas de dos puertas y asientos cómodos, y se le hubiera dado un nombre que cuadrara con todo eso, nadie se habría reído. Habría podido ocupar una posición que ningún otro poseía, y el final de la historia habría sido bien diferente.

Otro error de este mismo estilo fue el del National Observer, el primer periódico semanal del país.

Dow Jones, padre orgulloso del Observer, publica también el Wall Street Journal, pero sólo cinco días a la semana. ¡Ea!, dijo alguno, llenemos la fábrica con un periódico semanal. De esta manera, se aprovecharán al máximo las costosas prensas del Journal.

Pero, ¿dónde estaba el hueco en la mente del público? Ya existían las revistas Time, Newsweek, U. S. News & World Report y otras de carácter noticioso.

Bueno, bueno, dirá usted. Pero el National Observer es un periódico, no una revista. Y de esta manera se gana una victoria semántica, a costa de perder una guerra en el mercado.

## ***La trampa de la tecnología***

Incluso un gran logro técnico del laboratorio de investigación quedará frustrado si no existe un hueco en la mente de los consumidores.

En 1971, la Brown-Forman Distillers lanzó el Frost 8/80, que era el primer "whisky seco y blanco".

El Frost 8/80 debió haber sido un gran éxito. Existía incluso un gran hueco. No había ningún otro whisky seco y blanco. Como dijera el presidente de la Brown-Forman, William F. Lukas: "Fue recibido con una gran ovación del público y un rechinar de dientes de nuestros competidores".

Sin embargo, a menos de dos años, el Frost 8/80 estaba muerto. Fue un fracaso de varios millones de dólares. El volumen alcanzado fue de 100 000 cajas, un tercio de las proyectadas.

¿Dónde estuvo el error? Veamos su posicionamiento según el punto de vista de la gente.

¿El primer whisky blanco? No es verdad. Al menos existen cuatro. Sus nombres son ginebra, vodka, ron y tequila.

En realidad, los anuncios del Frost 8/80 hicieron que la gente considerara al

nuevo whisky como un sustituto más de otras bebidas alcohólicas. Según los anuncios, el

Frost 8/80 podía consumirse lo mismo que el vodka o la ginebra en los martinis; lo mismo que el escocés o el bourbon en los manhattans, o el whisky en las bebidas amargas.

Con la gente no deben emplearse juegos semánticos. La publicidad no es un debate; es una seducción.

El cliente no se inclinará por los puntos sutiles de la lógica verbal. Como dijera un político: "Si se parece a un pato y camina como un pato, es que es un pato".

### ***La trampa de querer complacer a todo el mundo***

Hay gente de publicidad que rechaza el concepto de "cherchez le créneau". No desean verse limitados por una posición específica, porque piensan que ello restringe sus ventas. Desean ser todo para todos.

Hace unos años, cuando había un número bastante menor de marcas y mucho menos publicidad, era sensato tratar de complacer a todo el mundo.

En política, el que un político adoptara una posición definida sobre cualquier cosa equivalía al suicidio. No hay que pisar a los demás.

Pero hoy en el campo de batalla de los productos, lo mismo que en el político, hay que ocupar una posición. Los competidores son demasiados. No se puede ganar sin hacerse de enemigos y manteniendo contento a todo el mundo.

Para ganar en el ambiente competitivo de hoy, hay que salir y ganar amigos, cincelar un hueco específico en el mercado. Aun cuando con esto se pierdan algunos amigos.

Hoy la trampa de querer contentar a todo el mundo puede mantener a uno a flote si ya ocupa un lugar o tiene una buena posición en el mercado. Pero es mortal si se quiere conquistar una posición a partir de cero.

### ***Reposicionamiento de la competencia***

Hay ocasiones en que es imposible encontrar un hueco. Como cada categoría de producto tiene cientos de variantes, las oportunidades de hallar un hueco aún libre son muy escasas.

Por ejemplo, véase cualquier supermercado actual. Tiene a la vista diez mil diferentes productos o marcas. Ello significa que la persona joven tiene que escoger y catalogar en su mente diez mil nombres diferentes.

Si se considera que un universitario promedio tiene un vocabulario funcional de sólo 8 000 palabras, el problema se hace evidente.

Luego de cuatro años de universidad, se adquieren dos mil palabras más.

## ***Creación del propio hueco***

Cuando existe tal cantidad de productos en cada línea, ¿cómo tiene que actuar una compañía para usar la publicidad y abrirse camino en la mente?

La estrategia básica ha de ser "reposicionar a la competencia".

Como existen tan pocos huecos que llenar, una compañía ha de crearse uno, reposicionando a los competidores que ya ocupan posiciones en la mente del público.

En otras palabras, para introducir una nueva idea o producto en la mente, primero hay que desplazar la idea o productos viejos.

"La Tierra es redonda", dijo Cristóbal Colón. "No, no lo es", decía la gente; "es plana".

Para convencer a todos de lo contrario, los científicos del siglo XV lo primero que tuvieron que hacer fue demostrar que la Tierra no era plana.

Uno de sus argumentos más convincentes fue que los navegantes primero columbraban las puntas de los mástiles de una nave que se acercaba, luego las velas y por fin el casco.

Si el mundo hubiera sido plano, habrían visto todo el navío de una sola vez.

Todos los argumentos matemáticos del mundo no fueron tan eficientes como esta simple observación, que el público podía comprobar por sí mismo.

Una vez que se ha logrado desbancar una idea vieja, la presentación de una nueva tarea es sencillísima.

En realidad, la propia gente busca la nueva idea para llenar el vacío.

Tampoco hay que temer al conflicto. El meollo de un programa de reposicionamiento estriba en socavar un concepto, producto o persona existentes.

El conflicto, incluso el conflicto personal, puede establecer una reputación de la noche a la mañana.

¿Dónde estaría Sam Ervin sin Richard Nixon?

Y más aún, ¿dónde estaría Richard Nixon sin Alger Hiss?

Y Ralph Nader se hizo famoso no por decir algo acerca de sí mismo, sino porque se lanzó a atacar por sí solo a la mayor compañía del mundo.

A la gente le gusta ver cómo revientan las burbujas.

## ***Reposicionamiento de la aspirina***

Tylenol apareció haciendo reventar la burbuja de la aspirina.

"Para los millones que no pueden tomar aspirina", decían los anuncios de Tylenol. "Si su estómago fácilmente sufre trastornos ... o tiene usted una úlcera ... o sufre de asma, alergia o anemia por falta de hierro, le conviene consultar a su doctor sobre si puede tomar aspirinas".

"La aspirina puede irritar la mucosa gástrica", continúa la publicidad de Tylenol, "desencadenar reacciones asmáticas o alérgicas, causar pequeñas hemorragias gastrointestinales ocultas". "Por fortuna, aquí está Tylenol ..."

Sesenta palabras de introducción antes de mencionar el producto del que se hace publicidad.

Las ventas de Tylenol acetaminofén\*\*\* se dispararon. Hoy Tylenol es la primera marca de analgésico, delante de Anacin; delante de Bayer; delante de Bufferin; delante de Excedrin. Una simple pero efectiva estrategia de reposicionamiento logró este triunfo.

Nada menos que contra algo tan arraigado como la aspirina. Algo sorprendente.

### ***Reposicionamiento de Lenox***

Para que una táctica de reposicionamiento funcione, hay que decir algo acerca del producto de la competencia que obligue al público a cambiar de opinión, no acerca de lo que se está presentando, sino acerca de ese producto competidor.

"Royal Doulton, porcelana de Stoke-on-Trent, Inglaterra, contra Lenox, porcelana de Pomona, Nueva Jersey."

Adviértase cómo Royal Doulton está reposicionando la porcelana Lenox, producto que muchos pensaban que era importado. (Lenox suena a inglés.)

Royal Doulton le atribuye un aumento de ventas del seis por ciento a esa publicidad.

El malogrado Howard Gossage solía decir que el objetivo de la publicidad no debe ser comunicarse con los consumidores o con los clientes, sino aterrorizar a los publicistas de la competencia, y tenía razón.

### ***Reposicionamiento de los vodkas americanos***

"Muchos de los vodkas americanos parecen rusos", decían los anuncios. Y en los pies de las ilustraciones se leía: "Samovar, hecho en Schenley, Pennsylvania; Smirnoff, hecho en Hartford, Connecticut; Wolfschmidt, hecho en Lawrenceburg, Indiana".

"Stolichnaya es diferente. Es ruso", continuaba el anuncio. Y en la botella se lee: "Hecho en Leningrado, Rusia."

Por lo mismo, las ventas de Stolichnaya aumentaron. Huelga decirlo. Pero, ¿por qué esa necesidad de denigrar a la competencia? ¿No podría Pepsico, compañía importadora de Stolichnaya, haberla anunciado simplemente como vodka ruso?

Desde luego que podría haberlo hecho. Pero esto presupone cierto grado de interés por el producto de parte del comprador del vodka, interés que no existe.

¿Cuántas veces ha tomado usted en sus manos una botella de licor y leído la etiqueta para enterarse en dónde fue hecho? Por fortuna, los propios nombres

(Samovar, Smirnoff, Wolfschmidt, Popov, Nikolai) suponen un origen ruso. Fue este último factor solo el que reportó tan resonante éxito a Stolichnaya.

A la gente le gusta ver cómo caen de su pedestal los grandes y poderosos. Le gusta ver cómo estallan las burbujas. (Que es lo que le aconteció al perfume Evening en París.)

Véase también cómo la publicidad de otras marcas de vodka acaba favoreciendo a Stolichnaya.

Era la Edad de Oro de Rusia. En esa época, cuando las leyendas vivían, el zar era como un gigante entre los hombres. Podía doblar una barra de hierro con la rodilla. Con el puño aplastaba un rublo de plata. Y tenía una sed de vida como ningún otro ser viviente. Y su bebida era el vodka genuino Vodka Wolfschmidt.

Luego, el lector da vuelta a la página y se encuentra con la publicidad de Stolichnaya, y ve que Wolfschmidt se fabrica en Lawrenceburg, Indiana.

Después sucedió lo de Afganistán, y de golpe Stolichnaya se encontró en apuros; pero sólo temporalmente. Si no le declaramos la guerra a Rusia, la tormenta pasará y Stolichnaya volverá más fuerte que nunca.

## ***Reposicionamiento de Pringle's***

¿Qué les ocurrió a las patatas fritas Pringle's? Presentadas con unas fanfarrias de 15 millones de dólares por Procter & Gamble, las recién creadas papas fritas rápidamente engulleron una tajada del 18 por ciento del mercado.

Entonces, las marcas anteriores, como Borden's Wise, replicaron con una táctica clásica de reposicionamiento.

Leyeron las fórmulas en televisión.

"En Wise encontrará usted: patatas, aceite vegetal, sal"

"En Pringle's encontrará: patatas deshidratadas, monoy diglicéridos, ácido ascórbico, hidroxí-anisola butilada".

Las ventas de Pringle's se vinieron al suelo. De un respetable 18 por ciento en el mercado de las papas fritas, a un 10 por ciento. ¡Cuán lejos de la meta de Procter & Gamble del 25 por ciento!

Cosa extraña; mediante la investigación se detectó otro problema. La queja más común contra Pringle's es que "sabían a cartón".

Es exactamente lo que cabe esperar de un consumidor que escucha palabras como "diglicéridos", "hidroxí-anisola butilada". El gusto, estético o físico, se origina en la mente. Los ojos ven lo que esperan ver. El paladar reacciona como se espera que reaccione.

Si a alguien se lo invitara a beber un vaso de óxido di-hidrogenado, su respuesta probablemente sería negativa. Pero si le dieran un vaso con agua, lo disfrutaría.

En efecto, no existe diferencia en el paladar. La diferencia se encuentra en el

encéfalo.

Últimamente, el gigante de Cincinnati cambió de táctica. Pringle's tendría que convertirse en un producto "todo él natural".

Pero el daño ya estaba hecho. En política o en productos empaquetados, la regla es que quien pierde una vez, siempre será un perdedor.

Es tan difícil devolver su esplendor a Pringle's, como lo sería hacer volver a Bella Abzug.

En algún rincón del cerebro hay un fichero de castigados, con la marca "perdedor." Una vez remitido allá el producto, se acabó el juego.

Hay que volver al punto de partida y empezar nuevamente, con un nuevo producto y un nuevo juego.

Procter & Gamble, más que ninguna otra compañía, debería haber conocido el poder del reposicionamiento y tomado medidas con antelación para proteger a Pringle's.

### ***Reposicionamiento de Listerine***

Uno de los programas más fuertes de Procter & Gamble fue el del enjuague bucal Scope. Procter & Gamble empleó dos palabras para reposicionar a Listerine, el rey de Halitosis Hill:

"Aliento medicinal."

Estas dos palabras bastaron para torpedear el lema tan exitoso de Listerine "el sabor que aborrece, dos veces al día".

El ataque de Scope le quitó unos cuantos puntos a Listerine, que era el líder del mercado, y colocó a Scope firmemente en el segundo lugar.

La batalla entre Listerine y Scope causó algunas bajas. Micrin y Binaea tuvieron que ceder. Lavoris vio cómo su participación en el mercado menguaba. (El viejo proverbio africano: "Cuando los elefantes luchan, son las hormigas las que resultan maltrechas").

Pero veamos las cosas cara a cara. Scope no se ha convertido en el éxito del mercado que esperaba ser, al menos en teoría.

¿Por qué? Veamos de nuevo el nombre.

¿Scope? Parece un juego de mesa de Parker Brothers. No enjuague bucal de agradable sabor que lo convierte a uno en todo un éxito frente al sexo opuesto. Si Scope hubiera elegido un nombre como el de la pasta Close-up, habría conjuntado su brillante táctica de reposicionamiento con el éxito en las ventas.

### ***El reposicionamiento frente a los anuncios comparativos***

El éxito de Tylenol, Scope, Royal Doulton y otros planes de reposicionamiento han hecho proliferar todo un enjambre de publicidad semejante.

Pero con demasiada frecuencia, esas campañas de imitación no han acertado con la esencia de la táctica del reposicionamiento.

"Somos mejores que nuestros competidores". No es así como se reubica uno. Eso es una publicidad comparativa, que no resulta muy eficaz. Hay en ese razonamiento una falla psicológica que el cliente no deja de advertir. "Si es usted tan listo, ¿por qué no es rico?".

Es la respuesta típica del público al "reto Pepsi". Los anuncios de la Pepsi-Cola alegaban que más de la mitad de los que bebían Coca-Cola preferían Pepsi.

En realidad, la Pepsi se ganó algunos puntos en Dallas, donde salieron los primeros comerciales del reto Pepsi; pero se quedó tan atrás de la Coca-Cola que esos escasos puntos fueron insignificantes para cerrar la brecha.

En Nueva York, que es el mayor mercado de refrescos, la Coca-Cola incluso ganó unos cuantos puntos después de que comenzó el reto Pepsi.

Un vistazo a otros anuncios comparativos indica por qué la mayoría de ellos no resultan efectivos. No logran reposicionar a la competencia.

Lo que hacen es más bien utilizar al competidor como indicador del nivel de su propia marca. Pasan luego a decir al lector o al televidente cuán mejores son ellos; que es exactamente lo que el público espera que diga el anunciante.

Un reciente anuncio de Ban decía: "Ban es más efectivo que Right Guard, Secret, Sure, Arrid Extra Dry, Mitchum, Soft & Dry, Body All y Dial" (lo que debería haber sido suficiente para darle un bandazo a Ban).

### ***¿Es legal el reposicionamiento?***

Si el descrédito fuera ilegal, todos los políticos se encontrarían en la cárcel. (Y muchos esposos y esposas se encontrarían también en graves apuros.)

En realidad, la Federal Trade Commission (Comisión Federal de Comercio) es la que ha permitido en Estados Unidos los anuncios de reposicionamiento. Al menos en televisión.

En 1964, la National Broadcasting Company suprimió la prohibición de los anuncios comparativos; pero no ocurrió gran cosa. Los comerciales de televisión son muy caros y pocos anunciantes estaban dispuestos a hacer dos versiones, una que pasara por la NBC y la otra por los demás canales.

Así, en 1972, la Federal Trade Commission apoyó a la American Broadcasting Company y a la Columbia Broadcasting System, permitiendo comerciales donde se citaran marcas rivales.

En 1974, la American Association of Advertising Agencies (AAAA) emitió nuevos lineamientos sobre los anuncios comparativos que constituían un giro copernicano frente a la política anterior. Desde siempre la 4A había criticado el uso de anuncios comparativos entre sus agencias miembros.

En 1975, la Independent Broadcasting Authority, que controla la radio y televisión

de Gran Bretaña, dio luz verde a este tipo de anuncios en el Reino Unido.

Cuando le preguntaron a Michael Pertschuk, actual presidente de la Federal Trade Commission, si se oponía a los anuncios que mencionaran a los competidores, repuso: "En absoluto. Pensamos que son fantásticos".

### ***¿Es ético el reposicionamiento?***

Antes la publicidad se preparaba aisladamente; o sea, se estudiaba el producto y sus características, y luego se organizaba una publicidad que comunicara a los clientes los beneficios de esas características. No importaba mucho si la competencia brindaba o no esas mismas ventajas.

En el enfoque tradicional, se pasaba por alto a la competencia, de manera que cualquier aseveración a favor del producto se tomaba como si fuera original y exclusiva. Mencionar un producto de la competencia, por ejemplo, no sólo se consideraba de mal gusto, sino también una mala táctica publicitaria.

Pero en la era del posicionamiento, las reglas han cambiado. Para obtener una posición, no sólo hay que citar los nombres de la competencia, sino también desentenderse de las antiguas reglas publicitarias. En cada ramo, el cliente ya sabe cuáles son los beneficios que reporta el producto.

Para ascender la escala de productos que posee el cliente, hay que relacionar la marca que uno presenta con las que ya conoce el cliente.

Sin embargo, los programas de reposicionamiento, aunque sean efectivos, han suscitado un alud de quejas. Mucha gente que trabaja en publicidad deplora el uso de esas tácticas.

Un experimentado publicista decía: "Los tiempos han cambiado. Los publicistas ya no se contentan con vender sus mercancías con sus propios medios. Ahora insisten en cuán superior es su producto comparado con los demás. Es una situación lamentable y la televisión es la que más colabora, puesto que en ella se presentan los productos competitivos y son denigrados frente a millones de personas. Debería haber alguna reglamentación que restringiera este tipo de mercado inmoral".

"La publicidad comparativa no va en contra de la ley", decía el director de una agencia que está entre las diez mejores, "ni lo debería estar. Pero practicarla como lo hacemos hoy constituye una mofa de las pretensiones de cultura, refinamiento y conducta comercial decente".

Quizá así sea. Napoleón quebrantó las reglas de la guerra civilizada, y la historia lo ha saludado como un genio militar.

La cultura y el refinamiento pueden ser cualidades admirables, pero no en la guerra de la publicidad.

¿Está enferma la sociedad cuando la gente está dispuesta a creer lo peor de un producto o de una persona, y rechaza creer lo mejor?

¿Se equivocan los periódicos cuando presentan las malas noticias en la primera

página y las buenas en las últimas junto con las columnas de sociales?

La industria de la comunicación es como el chisme. Se alimenta de las malas noticias, no de las buenas.

Quizá esto no coincida con la idea que usted tiene del modo como deberían funcionar las cosas; pero es la forma en que suceden.

Para tener éxito en esta sociedad supercomunicada, hay que jugar de acuerdo con las reglas que establece la sociedad; no con las propias reglas.

No hay que desanimarse. Un poco de descrédito quizá sea preferible a la larga, que un montón de las bravatas convencionales.

Si se realiza honesta y limpiamente, hace que la competencia se mantenga a la altura.

Antes de la brillante campaña de reposicionamiento de Burger King con su brillante "Cómalo a su propio modo", McDonald's servía a las hamburguesas sólo de una manera. Era el estilo McDonald's. Ahora incluso se puede recibir una hamburguesa en el propio domicilio "sin pepinos y salsa de tomate".

## ***El poder del nombre***

El nombre es el gancho del que cuelga la marca en la escala de productos que el cliente tiene en mente. En la era de la conquista de posiciones, la decisión más importante que se puede tomar en cuestión de mercadeo es el nombre del producto.

Shakespeare se equivocó. Si a la rosa se le diera otro nombre, no olería tan agradablemente. No sólo vemos lo que deseamos ver, sino que también olemos lo que deseamos oler. Por esta razón, la decisión más importante al lanzar un perfume es el nombre que se le dará.

¿Se habría vendido un perfume con el nombre de "Alfred", tan bien como el de "Charlie"? No lo aseguraría.

La Isla de los Cerdos en el Caribe carecía de futuro hasta que le cambiaron el nombre por el de Isla del Paraíso.

## ***Cómo elegir el nombre***

No busque usted orientación en el pasado ni se le ocurra elegir el nombre de un piloto francés de coches de carrera (Chevrolet) o el de la hija de su representante en París (Mercedes) .

Lo que funcionó en otro tiempo no tiene por qué funcionar ahora o en el futuro. Antes, cuando había menos productos, cuando el volumen de comunicación era más escaso, el nombre era algo que no tenía tanta importancia.

Hoy, empero, un nombre trivial, que no dice nada, no tiene fuerza para hacer mella en la mente. Lo que se ha de buscar es un nombre que inicie el proceso del posicionamiento. Un nombre que le diga al cliente cuál es la ventaja principal del

producto.

Como el shampoo Head & Shoulders (Cabeza y hombros), la loción para la piel Intensive Care (Cuidado Intensivo) , el refresco dietético Slender (Grácil) y la pasta dentífrica Close-Up (Cerca). O algo como Die Hard (Tenaz) para una batería de larga duración; Shake'n Bake (Sacuda y hornee) para una nueva manera de cocinar el pollo; Edge (Filo) para una crema de afeitar, que permite que uno se rasure mejor.

Pero no hay que pasarse de la raya. O sea, no hay que acercarse tanto al producto mismo que el nombre se convierta en algo genérico, en una denominación general de todos los productos de su clase en vez de ser un nombre comercial de una marca determinada.

"Lite beer from Miller" (Cerveza ligera de Miller) es un nombre típico que se pasó de la raya. Así, ahora tenemos Schlitz Light, Anheuser-Busch Natural Light (Schlitz ligera, Anheuser-Busch ligera natural) y todo un enjambre de otras cervezas ligeras. El público y la prensa rápidamente corrompieron el nombre dejándolo en "Miller Lite" (Miller ligera), por lo que sus fabricantes perdieron el derecho al uso exclusivo del "ligero" como marca de cerveza. En lo sucesivo, los abogados de marcas y patentes presentarán sin duda este ejemplo de "ligera" como ejemplo del peligro de usar nombres descriptivos para marcas. (El personal de marcas y patentes gusta más de nombres acuñados como Kodak y Xerox.)

Elegir el nombre es como conducir un coche de carreras: para ganar, hay que arriesgarse. Se deben seleccionar los que sean casi genéricos, aunque no del todo. Si alguna vez uno se sale de la pista y entra en el territorio genérico, ¿qué se le va a hacer? Ningún campeón mundial ha llegado a la meta sin derrapar algunas veces.

Un nombre descriptivo, fuerte, de corte genérico, impedirá que los competidores secundones penetren en el territorio de uno. Un buen nombre es el mejor seguro para éxito prolongado. People (Gente) es atinado para una revista de sociales. Asegura un éxito duradero. El intento borreguil de la revista Us (Nosotros) le ha puesto en apuros.

### ***Cómo no se debe elegir el nombre***

Por otro lado, Time para semanario, no es un nombre tan atinado como el más genérico de Newsweek.

Time fue la primera revista semanal de noticias, y de ahí su éxito clamoroso. Pero Newsweek no le va mucho a la zaga. (En realidad Newsweek vende más páginas de publicidad cada año que Time.)

Mucha gente piensa que Time es un nombre atinadísimo para un semanario, y en cierto modo lo es: es breve, pegajoso, fácilmente recordable. Pero también es sutil y engañoso (Time podría ser una revista de la industria relojera).

Fortune es otro nombre cortado con el mismo patrón. (Fortune podría ser una revista para corredores de bolsa, para comerciantes o jugadores de juegos de azar. No es claro.) Business Week es un nombre mucho mejor, y desde luego una revista con

más éxito.

Los nombres también pasan de moda, dejando así huecos que ocupan los competidores que están al acecho.

Esquire (Caballero) era un nombre excelente de revista dedicada a jóvenes de postín, cuando ellos se llamaban entre sí, caballeros. Pero actualmente Esquire ha perdido el liderazgo frente a Playboy. Todo el mundo sabe lo que es un playboy y qué es lo que busca: las mujeres. Pero, ¿qué es un caballero? ¿Qué persigue?

Durante muchos años Yachting ("Yatismo") fue la publicación principal en el renglón de los deportes marítimos. Pero actualmente, ¿cuántos caballeros tienen yate? Por lo que predecimos que Yachting acabará siendo desbancada por revistas como Sail (Vela).

Cuando prácticamente toda la publicidad se hacía a través de periódicos y revistas, Printer's Ink (Tinta de imprenta) era un nombre aceptable para una revista dirigida al campo de la publicidad. Pero hoy la radio y la televisión son tan importantes como la imprenta. Por esto Printer's Ink desapareció, mientras que Advertising Age (Era de la Publicidad) se encuentra boyante.

Una de las publicaciones más vigorosas hoy en día es el The Wall Street Journal, y no tiene par. Pero The Wall Street Journal es un nombre endeble para un diario de negocios.

Es un nombre que supone una orientación financiera limitada, aunque en realidad es una publicación que trata de los negocios en general.

De estas observaciones surgen las oportunidades. Los ingenieros y científicos que están enamorados de sus creaciones, a veces ponen nombres realmente disparatados. Nombres como XD-12, por ejemplo (que supuestamente equivale a "diseño experimental número 12"). Hay juegos de palabras que no le dicen nada al cliente.

Veamos por ejemplo Mennen E. La gente es literal y toma así las cosas. El desodorante Mennen E estaba condenado al fracaso, a pesar de la inversión en una campaña publicitaria de 10 millones de dólares. La causa era el nombre que llevaba el producto. El anuncio de introducción admitía que se trataba de una idea algo desusada. "La vitamina E, aunque parezca increíble, es un desodorante."

Y es increíble, a menos que se estuvieran dirigiendo a personas que desearan tener las axilas más sanas, fuertes y mejor alimentadas de todo el país.

Y ¿qué decir de Breck One y Colgate 100? Son muchas las marcas actuales carentes de sentido.

Por más que existan diferencias marginales entre la categoría de un producto y otro, el hecho de que un nombre sea mejor que otro puede significar millones de dólares de diferencia en las ventas.

## ***Cuándo se puede usar un nombre carente de sentido***

¿Qué decir del éxito patente de compañías con nombres que no significan nada, como Coca-Cola, Kodak y Xerox? ¿Qué pasa con ellos?

Una de las cosas que les dificulta a muchos pensar sobre la conquista de posiciones es no acabar de entender el papel que desempeña el momento oportuno.

La primera compañía que penetre en la mente con un nuevo producto o una nueva idea, se hará famosa. No importa que se trate de un nombre como Lindbergh, Smith o Rumpelstiltskin.

La Coca-Cola fue la primera en presentar una bebida de cola. La Kodak hizo posible la fotografía a bajo costo y la Xerox lanzó las copadoras que usan papel ordinario. Fueron las primeras.

Veamos la palabra "Coke" (nombre familiar en Estados Unidos de la Coca-Cola). Debido al éxito de la Coca-Cola, el mote de "Coke" que también es marca registrada, ha adquirido lo que los especialistas en semántica denominan significados secundarios. ¿Bautizaría usted un refresco con la palabra equivalente a "residuo de carbón que se quema en ausencia de aire"? (Coke equivale a coque). O bien, ¿con el nombre de la cocaína narcótica? (Coke equivale también a cocaína.)

Tan fuerte es el significado secundario de la palabra "Coke" que la Compañía Coca-Cola nada tiene que temer de esas connotaciones negativas.

Pero emplear un nombre sin sentido como Keds, Kleenex o Kotex es peligroso, y nos quedamos cortos. Sólo cuando uno penetra el primero en la mente con un producto del todo nuevo que millones de personas van a buscar, se puede dar el lujo de emplear un nombre que no significa nada.

Entonces, desde luego, cualquier nombre funcionará.

Así que hay que quedarse con las palabras comunes y que explican algo (Spray'n Wash) y evitar términos como Qyx.

Como guía, las cinco letras iniciales más comunes, en inglés, son: S, C, P, A y T. Las cinco letras menos comunes son X, Z, Y, Q y K. Una de cada ocho palabras en inglés empieza con una S; una de cada tres mil, comienza con X.

## ***Los nombres negativos pueden ser positivos***

La tecnología no deja de crear nuevos productos cada vez mejores; sin embargo, ya desde el nacimiento llevan la tara de ser nombres de imitación, de segunda clase.

Por ejemplo, la margarina. Incluso si el producto lleva varios decenios de vida, sigue considerándose como una imitación de la mantequilla (no está bien engañar a la madre naturaleza).

La elección de un mejor nombre desde un principio habría sido preferible. ¿Cómo se la debería haber llamado? Pues, "mantequilla de soya".

El problema psicológico que supone un nombre como "margarina" consiste en

que es engañoso; oculta el origen del producto.

Todo el mundo sabe que la mantequilla se hace de la leche. Pero, ¿de qué se hace la margarina? Debido a que el origen del producto queda oculto, el cliente supone que la margarina tiene algo radicalmente malo.

### ***Hay que sacar el producto del armario***

El primer paso para superar las reacciones negativas es sacar el producto del armario. Polarizar deliberadamente la situación, empleando un nombre negativo, como mantequilla de soya.

Esto permite el desarrollo de un programa a largo plazo para exponer las ventajas de la mantequilla de soya frente a la de leche de vaca. Ingrediente esencial de tal plan es el "orgullo de origen", que el nombre de soya connota. (Como la mantequilla de maní, en el mismo sentido.)

El mismo principio está presente en el cambio de denominaciones: de "persona de color", a "negro" y por fin a "black".

"Negro" es un nombre-margarina, que relega para siempre a los negros a ciudadanos de segunda clase. "Persona de color" no polariza suficientemente la situación. Se supone que cuanto menos color, mejor.

"Black" es mucho mejor. Permite el desarrollo del orgullo de la negritud, primer paso esencial para una igualdad a largo plazo. (Usted quizá prefiera ser blanco, pero yo prefiero ser negro.)

Al poner un nombre a la gente o a los productos, no hay que permitir que los competidores empleen palabras que se necesitan para describir dichos productos. Como mantequilla, en el caso de la margarina, o azúcar en el caso del jarabe de maíz.

Hace algunos años. los científicos encontraron la manera de obtener edulcorantes de la fécula del maíz. Resultado: productos llamados dextrosa, jarabe de maíz y jarabe de maíz con alto contenido de fructosa.

Con nombres como "jarabe de maíz con alto contenido de fructosa", no ha de extrañar que incluso en el ramo esos productos se consideraran de imitación o de segunda clase, frente a la sacarosa o "azúcar verdadera". De esta manera, Corn

Products, que es uno de los principales proveedores de jarabes de maíz, optó por denominar a sus edulcorantes "azúcares de maíz". De esta forma, la compañía colocaba el maíz en el mismo escalón que la caña y la remolacha.

"No pierda de vista las tres clases de azúcar", dicen los anuncios; "de caña, de remolacha y de maíz".

La gente de publicidad debería saber que la Federal Trade Commission es el custodio de las generalidades de muchas industrias. Pero se puede persuadir a la FTC: "si no lo podemos llamar azúcar, ¿podemos emplear la expresión jarabe de maíz en un refresco y decir que el producto no contiene azúcar?"

Los grupos que militan en favor de alguna idea se dan cuenta del poder que

tiene un buen nombre. El movimiento "Derecho a la vida", o las leyes del "buen comercio" son dos ejemplos de esto.

¿Qué senador o diputado se atrevería a oponerse a un proyecto de ley que fuera a favor del "Aire limpio"?

Al trabajar en contra de un concepto ya establecido como el del "buen comercio", es importante no rebautizar a la competencia, porque todo lo que ello causaría sería confusión entre los oyentes.

Para contrarrestar la aceptación general de las leyes del buen comercio, los objetantes trataron de denominarla legislación sobre el "mantenimiento de precios". Esto ocurría muchos años antes de que esas leyes fueran sobreeséidas\*\*\* por muchos Estados que las habían promulgado.

Práctica mejor es "darle la vuelta" al nombre, o sea, reposicionar el concepto usando las mismas palabras para invertir el significado.

"Bueno para el comercio, pero malo para el consumidor", es ejemplo de esa táctica.

Incluso es mejor rebautizar a la oposición antes que algún nombre poderoso arraigue. El concepto de "mantenimiento de precios" quizá habría funcionado como táctica de bloqueo, pero sólo al principio del juego. Esto es otro ejemplo de la importancia de ser el primero.

### ***David y Miguel; Hubert y Elmer***

A pesar de la creencia común de que "sólo se trata del nombre", existen cada vez más pruebas de que el nombre de una persona desempeña un papel importante en el juego de la vida.

Dos profesores de psicología, el doctor Herbert Harari y el doctor John W. McDavid, quisieron averiguar por qué los niños de enseñanza primaria hacían mofa de sus compañeros que tenían nombres raros.

Experimentaron con distintos nombres a los que se atribuyó la autoría de composiciones supuestamente escritas por alumnos de cuarto y quinto grados. Hubo dos grupos de nombres, sobre todo, que ilustran este principio.

Dos eran los nombres populares (David y Miguel) y dos los impopulares (Hubert y Elmer). Cada composición fue entregada a un grupo diferente de profesores de escuela primaria para que la calificaran. (Los maestros que participaron en el experimento no tenían razón para suponer que no estaban corrigiendo trabajos ordinarios.)

¿Creerá usted que los trabajos que llevaban los nombres de David y Miguel obtuvieron una calificación más alta que las mismas composiciones firmadas por Elmer y Hubert? "Los maestros saben por experiencia anterior", dicen los investigadores, "que un Hubert o un Elmer de ordinario son torpes".

¿Qué hay que decir de gente famosa con nombres raros? Hubert Humphrey y

Adlai Stevenson, por ejemplo? Ambos perdieron ante hombres que llevaban nombres que sonaban bien, como Richard y Dwight.

¿Qué tal si un Richard Humphrey hubiera rivalizado contra un Hubert Nixon?  
¿Habría elegido Estados Unidos a un Hubert Nixon?

Jimmy, Jerry, Richard, Lyndon, John, Dwight, Harry, Franklin. Desde Herbert no hemos tenido un nombre de "torpe".

¿Y a quién ganó Herbert Hoover en 1928? A otro hombre que llevaba un nombre de torpe, Alfred.

En 1932, cuando Herbert se enfrentó a un "ganador", Franklin, perdió. Y perdió por buen margen.

¿Qué cabría esperar de alguien llamado Edsel? Edsel era un nombre que llevaba las de perder aun antes de que Ford bautizara así a un coche, y ese nombre contribuyó a un desastre comercial.

Cyril y John. Según el psicólogo David Sheppard, la gente que no conoce a nadie con esos nombres espera que un Cyril sea un taimado, mientras que un Juan ha de ser digno de confianza.

Se ve lo que se espera ver. Y un nombre inapropiado provoca una reacción en cadena que sólo sirve para confirmar la desfavorable opinión inicial.

"Elmer es torpe. Ya ves, no hace bien lo que le enco miendan; ya te había advertido que Elmer era un torpe". Un caso verídico. Había un contador en un banco neoyorkino que se llamaba Young J. Boozer. Una vez un cliente pidió hablar con Young Boozer, y la recepcionista le dijo: "Tenemos muchos aquí. ¿Con cuál de ellos desea hablar?" (Young Boozer suena como "joven borracho".)

## ***Los Hubert y Elmer del aire***

El nombre es el primer punto de contacto entre el mensaje y la mente.

No es la bondad o inconveniencia del nombre en un sentido estético lo que determina la eficacia del mensaje; es la idoneidad del nombre.

Véase la industria de la aviación, por ejemplo. Las cuatro grandes compañías nacionales norteamericanas son: United Airlines, American Airlines, Trans World Airlines y....

Bien. ¿Sabe cómo se llama la segunda línea aérea más grande del mundo libre, para emplear uno de los lemas publicitarios de la aerolínea?

En efecto, Eastern Airlines.

Como cualquier compañía aérea, la Eastern ha tenido sus altibajos. Por desgracia, más bajos que altos. Entre las cuatro grandes compañías aéreas nacionales, la Eastern siempre, aparece en cuarto lugar en los resultados de las encuestas de pasajeros.

¿Por qué? La Eastern (Oriental) tiene un nombre regional, que la ubica en una

categoría diferente ante el público, frente a los grandes nombres que abarcan todo el país como American y United.

El nombre de Eastern coloca a ésta en la misma categoría que Piedmont, Ozark y Southern.

Uno ve lo que espera ver. El pasajero que ha tenido una mala experiencia con la American o la United, dirá: "Son cosas que pasan". Una excepción al buen servicio que se esperaba.

El pasajero que ha vivido alguna desagradable experiencia con la Eastern dirá: "Tenía que ser otra vez la Eastern". O sea, la continuación del mal servicio que ya se esperaba.

Y no es que la Eastern no se esfuerce. Hace unos años, dicha compañía contrató a expertos de gran prestancia en publicidad y presionó a fondo el acelerador. Fue de las primeras en "decorar los aviones", "mejorar la comida" y "vestir elegantemente a las azafatas", con el fin de mejorar su reputación.

Eastern no se muestra avara en el momento de gastar dinero. Año tras años cuenta con uno de los presupuestos de publicidad mayores en ese ramo. No hace mucho erogó más de 20 millones de dólares en ese renglón.

A pesar de todo ese dinero, ¿qué piensa usted de la Eastern? ¿Por dónde cree usted que vuela? A todo lo largo de la costa oriental, o sea, Nueva York, Boston, Filadelfia, Washington y Miami, ¿no es así?

Pues también vuela a St. Louis, Nueva Orleans, Atlanta, Denver, Los Angeles, Acapulco y Ciudad de México.

Vea el problema desde una de las ciudades de Eastern, Indianápolis. Desde allí, la Eastern vuela al norte, Chicago, Milwaukee y Minneapolis. Al sur, a Louisville, Atlanta y Fort Lauderdale. No vuela solamente hacia el este.

Y ahí está el tropical San Juan de Puerto Rico, al que la Eastern ha venido sirviendo desde hace más de 30 años. Dicha línea aérea tuvo la parte del león en el mercado hace tiempo.

Luego la American Airlines absorbió a la Trans Caribbean. ¿Qué compañía ocupa el primer lugar bajo el sol de San Juan? Pues la American.

No se pueden atar las "alas del hombre" a un nombre regional. Cuando los clientes tengan que elegir, preferirán una aerolínea nacional, no una regional.

Este problema de una línea aérea se debe a que la gente no logra separar la realidad de la percepción. Los expertos en publicidad ven la situación de la Eastern desde un punto que es exactamente el opuesto.

"No es el nombre lo que hace que la Eastern ande mal", dicen. "Es el mal servicio, la comida, la manera como manejan el equipaje, las antipáticas azafatas". La percepción es la realidad.

¿Qué piensa usted de Piedmont Airlines? ¿Y de Ozark Airlines? ¿Y de Allegheny? (En una encuesta realizada con gente que volaba a menudo, el 3 por ciento dijo que no viajaría por American, el 3 por ciento que no lo haría por la United, si es que

lo podían evitar. Pero el 26 por ciento dijo que no viajaría por Allegheny y el 38 por ciento que no lo haría por Eastern.)

La Allegheny aprovechó el dato y se convirtió en US Air. También cesaron North Central y Southern. En 1979, las dos se fusionaron convirtiéndose en Republic Airlines. Ahora estamos presenciando su despegue.

### ***Los gemelos de Akron***

Otro problema común con los nombres es el que presentan dos compañías cuya sede se encuentra en Akron, Ohio.

¿Qué tiene que hacer una compañía cuando su nombre (Goodrich) es parecido al de una compañía mayor del mismo ramo (Goodyear) ?

Goodrich anda en apuros. Las investigaciones indican que aun cuando llegara a reinventar la rueda, Goodyear se llevaría la fama.

El propio B.F. Goodrich reconoce el problema. Y lo expresó así, hace algunos años, en un anuncio:

La maldición de Benjamin Franklin Goodrich: su nombre. Es uno de los crueles accidentes del destino que el nombre de nuestro mayor competidor resulte casi igual que el de nuestro fundador. Goodyear. Goodrich. Una confusión tremenda.

Y al pie del anuncio se decía: "Si quiere Goodrich, tiene que recordar Goodrich".

En otras palabras, no es problema en modo alguno de Goodrich. Es de usted cliente.

B.F. Goodrich fue la primera compañía de Estados Unidos que puso en el mercado neumáticos radiales con cinta de acero. Algunos años después, cuando se preguntaba a los compradores de esos neumáticos qué compañía los fabricaba, el 56 por ciento dijo que Goodyear. Sólo el 47 por ciento dijo Goodrich.

Según dicen en Akron: "Goodrich lo inventa; Firestone lo desarrolla y Goodyear lo vende". En 1968, Goodyear logró ventas por 2.9 mil millones de dólares, mientras que B.F. Goodrich alcanzó 1.3 mil millones; una proporción de 2.2 a 1. Al cabo de diez años, en 1978, las ventas de Goodyear ascendieron a 7.4 mil millones, mientras que B.F. Goodrich sólo llegó a 2.5 mil millones de dólares; una proporción de 2.9 a 1. Los ricos se hacen más ricos. Muy justo. Lo curioso es que la publicidad del perdedor satura al mercado. "Nosotros somos los otros", llamó favorablemente la atención de la prensa, pero no la del público que compra neumáticos.

Su nombre sólo tiene por siempre condenado a Goodrich a morder el polvo frente a su competidor mayor.

### ***Los trillizos de Toledo***

Si los gemelos de Akron causan confusión, considérese el predicamento en que se encuentran los trillizos de Toledo.

Owens-Illinois, Owens-Corning Fiberglas y Libbey-OwensFord.

Tampoco se trata de pequeñas compañías. La Owens-Illinois cuenta con ventas de 2 mil millones de dólares. Owens-Corning Fiberglas es una compañía de mil millones de dólares, y la Libbey-Owens-Ford se acerca a los mil millones.

Veamos el problema de la confusión, desde el punto de vista de la Owens-Corning Fiberglas.

Owens, de ordinario, se vincula con Illinois. Owens-Illinois es una compañía más grande, con mayor derecho al nombre de Owens.

Y Corning se vincula de ordinario con la fibra de vidrio. En Corning, en el Estado de Nueva York, se encuentra Corning Glass Works, que es una compañía de mil millones de dólares. Ha logrado unir firmemente el nombre de Corning con la idea del vidrio.

Entonces, ¿qué le queda a la Owens-Corning Fiberglas?

Precisamente eso, la fibra de vidrio.

Por esta razón, la compañía saca anuncios que dicen: "La Owens-Corning es fibra de vidrio". En otras palabras, si usted desea dicho material, no tiene más que recordar a Owen-Corning.

Sería mucho más fácil si la compañía cambiara su nombre por el de Fiberglas Corporation. Entonces si uno necesitara fibra de vidrio, todo lo que tendría que recordar sería Fiberglas.

Así se lograría que la gente fijara la atención en el objetivo primordial de la compañía. De esa manera la fibra de vidrio dejaría de ser un nombre genérico y se convertiría en el de una marca.

¿Qué debe hacer usted si su nombre es Hubert, Elmer o Eastern, Goodrich u Owens-Corning Fiberglas? Cambiarlo.

Pero el cambio de nombre es raro, a pesar de la lógica. Muchas compañías están convencidas de que tiene una importancia enorme el nombre que poseen. "Ni nuestros clientes ni nuestros empleados aceptarían jamás otro nombre".

¿Qué decir de Olin, Mobil, Uniroyal y Xerox? ¿Y qué decir de la Exxon Corporation? No hace muchos años que Exxon cambió su nombre de ...

¿Recuerda usted cuál era el antiguo nombre de la Exxon? No; no era ni Esso ni Humble Oil o Enjay, aunque la compañía empleó esos nombres en sus actividades de mercadeo.

El antiguo nombre de la Exxon Corporation era Standard Oil of New Jersey. Es sorprendente lo que logran hacer unos cuantos años y unos cuantos dólares.

Con un mal nombre lo único que se tiene es un sello negativo. Cuando el nombre es malo, las cosas tienden a ir de mal en peor. Cuando el nombre es bueno, las cosas mejoran.

## **Confusión Continental**

¿Sabe cuál es la diferencia entre una compañía de 3.9 mil millones de dólares, denominada The Continental Group, Inc., y otra de 3.1 mil millones llamada The Continental Corporation? Es poca la gente que lo sabe hasta que averigua que la Continental Group es el primer fabricante mundial de latas, mientras que la Continental Corporation es una gran compañía de seguros.

-"Ah, sí. La Continental Can y la Continental Insurance. Ya sé a qué compañía se refiere".

¿Por qué estas compañías dejan de lado "latas" ("can") y "seguros", y prefieren el anonimato de "grupo" y "corporación"? La respuesta obvia es porque esas compañías venden algo más que latas y seguros.

Pero, ¿es posible estructurar una identidad en un nombre que nada dice? No es probable, particularmente, si se toma en cuenta que existen otras compañías que reclaman el nombre de Continental. Sobre todo Continental Airlines. Y luego está Continental Oil, Continental Telephone y Continental Grain, para no mencionar la Continental Illinois Corp. (compañías todas de miles de millones de dólares, dicho sea de paso.)

¿Y qué le va a pasar a un ejecutivo que le ordene a su secretaria: - Comuníqueme con Continental?

Y no únicamente hay grupos y corporaciones con ese nombre. Sólo en Manhattan hay 235 entradas en el directorio telefónico que comienzan con Continental.

## **El nombre demasiado idóneo**

A veces un nombre puede pasarse de idóneo; ser demasiado gráfico, demasiado sugestivo; de manera especial cuando se trata de un producto que se consume en público.

Veamos el caso de la lucha por conservar la línea. La contienda del Metrecal de Mead Johnson, contra el Slender de Carnation.

Aunque Metrecal tenía la ventaja de ser el primero en llegar, la victoria del mercado fue para Slender (delgado). La elección del nombre de Slender, que connota el beneficio de usar el producto, fue mucho más efectiva que la de Metrecal, palabra que inventó una computadora de la IBM.

Pero cuando los productos dietéticos se consumen en público, hay que andarse con cuidado. Los refrescos sin calorías nunca tuvieron gran éxito. ¿Quién se sienta en un restaurante y pide una Coca-Cola sin calorías? Es fácil imaginar que los vecinos de mesa se pondrían a pensar: "Con razón, con tanta grasa ..." Es mucho mejor pedir un vaso de Tab. "Con su imprescindible vaso de Tab", dijo recientemente The New York Times, "el presidente de la Universidad de Nueva York asistió a un almuerzo de negocios".

¿Habría pedido una Coca-Cola dietética sabiendo que estaría allí la prensa?

Cuando Lyndon Johnson era presidente, tenía un botón especial en su sistema de intercomunicación para pedir un vaso de Fresca. Y no parecía que le importara que todo el mundo lo supiera.

Los nombres de los productos de bajas calorías o de bajo costo se han de seleccionar con cuidado, de manera que indiquen el beneficio sin pasarse de la raya. Si resultan demasiado directos, ahuyentan al cliente.

### ***La trampa de la falta del nombre***

-Voy a L.A. -dirá el ejecutivo- y luego tomaré el avión para Nueva York.

¿Por qué a la ciudad de Los Ángeles la solemos llamar L.A. y raramente decimos N.Y.?

-Trabajé unos años en GE y luego me pasé a Western Union.

¿Por qué a la General Electric se la denomina G.E., pero rara vez se llama W.U. a la Western Union? A la General Motor se la llama G.M.; a American Motors, A.M., y a la Ford Motor casi nunca se la llama F.M.

### ***La taquigrafía fonética***

El principio que opera aquí es el de la taquigrafía fonética.

Ra-di-o Cor-po-ra-tion of A-mer-i-ca tiene 12 sílabas inglesas, por lo que la gente prefiere decir R-C-A, que sólo tiene tres sílabas.

Gen-er-al E-lec-tric tiene seis sílabas, por lo que la gente prefiere G-E, que sólo tiene dos.

Gen-er-al Mo-tors se suele abreviar como GM. A-mer-ican Mo-tors se abrevia como AM. Pero en el caso de Ford

Mo-tor, casi nunca se dice FM, pues la sola palabra Ford lo dice todo.

Pero donde no existe ventaja fonética, la gente no preferirá las iniciales. New York y N.Y. tienen ambas dos sílabas; así, aunque se suelen escribir las iniciales N.Y., rara vez se pronuncian.

Los An-ge-les tiene cuatro sílabas, por lo que se prefiere usar L.A. Adviértase que San Francisco tiene cuatro sílabas y rara vez se abrevia S.F. ¿Por qué? Porque hay una palabra bisílaba (Frisco) que puede servir de abreviatura o taquigrafía de San Francisco. Y por lo mismo, la gente dice "Jer-sey" en vez de New jersey o de "N.J."

Cuando se puede elegir una palabra o un conjunto de iniciales, todas con la misma longitud fonética, la gente usará la palabra invariablemente, no las iniciales.

La longitud fonética puede a veces desorientar. Las iniciales WU parecen mucho más breves que Western Union, pero fonéticamente tienen exactamente la misma longitud: Doble-U U. (West-ern Un-ion). (Salvo en el caso de la W, las demás letras del inglés tienen una sola sílaba.)

Mientras que los clientes se refieren a las compañías de una manera fonética, las compañías se ven a sí mismas de manera muy distinta. Las compañías están orientadas según un patrón visual. Les preocupa mucho que el nombre se vea bien y no consideran cómo se oye.

## ***Taquigrafía visual***

La gente de negocios también cae en la misma trampa. Lo primero que se debe considerar es el propio nombre. Cuando el joven Gerald Brown comienza a ascender por el escalafón de los ejecutivos de la General Manufacturing Corporation, se transforma inmediatamente en E.G. Brown de GMC en todas las cartas y memoranda de circulación interna en la compañía.

Pero si uno quiere ser bien reconocido, ha de evitar las iniciales; este hecho lo conocen bien los políticos. Por esta razón, el gobernador Edmund Gerald Brown se hace llamar Jerry Brown, no E.G. Brown; y E.M. Kennedy, lo mismo que J.E. Carter, se llaman Ted Kennedy y Jimmy Carter.

¿Qué decir de FDR y JFK? Lo sorprendente de la situación es que cuando uno ha llegado a la cima, cuando todo el mundo lo conoce a uno, se pueden emplear las iniciales sin caer en ambigüedades. Franklin Delano Roosevelt y John Fitzgerald Kennedy pudieron emplear las iniciales sólo después de haberse hecho famosos; no antes.

Lo que se debe considerar en segundo lugar es el nombre de la compañía. Lo que comienza como una taquigrafía visual para ahorrar papel y tiempo de máquina acaba siendo el monograma del éxito.

IBM, AT&T, ITT, P&G, 3M. Parece como si el poder estar entre los 500 de Fortune dependiera de si se poseen unas iniciales fácilmente reconocibles; el mote por el que el mundo se entera de que uno ha llegado al éxito.

Así, hoy se tienen apelativos como RCA, LTV, TRW, CPC, CBS, NCR, PPG, FMC, IC Industries, NL Industries, SCM, U.S. Industries, AMF, GAF, MCA, ACF, AMP, CF Industries, GATX, UV Industries, A-T-O, MAPCO, NVF, VF, DPF, EG&G y, ¿quién lo creería? MBPXL.

No se trata de compañías intrascendentes. Se encuentran todas ellas en la lista de las 500 empresas mayores de la revista Fortune. La menor de la lista, la EG&G, no hace mucho tuvo ventas por valor de 375 millones de dólares y una nómina de 13 900 empleados.

Si se busca cuál es la compañía menor que sigue a otra que se nombra con iniciales, se tiene la siguiente lista: Rockwell International, Monsanto, National Steel, Ray u,

Owens-Illinois, United Brands, American Cyanamid, Reynolds Metal, H.J. Heinz, Interco, Hewlett-Packard, Carrier, Marmon, Polaroid, Diamond International, Blue Bell, Sperry & Hutchinson, Witco Chemical, Spencer Foods, Pabst Brewing, Cabot, Hart Schaffner & Marx, CutlerHammer, Gardner-Denver, Questor, Arvin Industries y Varian Associates.

¿Qué lista de compañías es mejor conocida? Claro que las que se llaman por su nombre.

Hay algunas compañías que se designan con iniciales que son bien conocidas como RCA y CBS. Pero, al igual que FDR y JFK, las mismas eran muy conocidas cuando optaron por el uso de las iniciales.

¿Cuáles son las compañías que tienen más probabilidades de crecer?

De nuevo, las que usan su nombre.

Para probar esto, llevamos a cabo una encuesta en compañías que usaban su nombre o las iniciales del mismo, empleando la lista de suscriptores de Business Week. Los resultados muestran el valor del nombre.

El conocimiento promedio de las compañías que usan iniciales fue del 49 por ciento, mientras que de las que se citaban con el nombre completo, fue del 68 por ciento; o sea, 19 puntos porcentuales más.

¿Qué es lo que impulsa a las grandes empresas a cometer el suicidio corporativo? Quizá los ejecutivos llevan tanto tiempo viendo las iniciales de la misma en los memoranda internos, que suponen sin más que todo el mundo sabe quién es MBPXL. Una vez más, interpretan erradamente las razones del éxito de compañías como la IBM o la GE.

## ***No hay atajos para alcanzar el éxito***

Una compañía ha de ser muy bien conocida para que pueda usar sus iniciales. Al parecer, la vista de las iniciales GE desencadena en la mente las palabras "General Electric".

Invariablemente, la gente ha de saber el nombre antes de responder a las iniciales. El Federal Bureau of Investigation y el Internal Revenue Service son extremadamente bien conocidos. Así que uno responde de inmediato a FBI e IRS.

Pero HUD no es reconocido tan prestamente. ¿Por qué? Porque mucha gente no sabe nada del Department of Housing and Urban Development. Por lo tanto, si HUD desea ser mejor conocido, debe procurar que previamente el nombre de Housing and Urban Development sea mejor conocido. El tomar un atajo empleando las iniciales HUD no ayudará gran cosa.

De manera semejante, General Aniline & Film no era una compañía muy conocida. Cuando cambiaron su nombre a GAF, se aseguraron de que nunca llegarían a ser bien conocidos. Una vez que la GAF ha cambiado legalmente su nombre por las iniciales, no hay forma de hacer que los clientes conozcan el nombre original.

Sin embargo, en el menú de muchas compañías parece que actualmente se da mucho la sopa de letras. No logran pensar siguiendo ellas mismas el proceso de la conquista de posiciones, de manera que caen víctimas de la moda del momento.

Y no cabe la menor duda. La moda de hoy es la "*inicialitis*". Como ejemplo está la RCA. Todo el mundo sabe que RCA significa Radio Corporation of America, así que

la compañía puede usar las iniciales para evocar las palabras "Radio Corporation of America", que se encuentran sepultadas en lo profundo de la mente.

Y ahora que RCA legalmente es RCA, ¿qué va a suceder? Nada.

Al menos en unos diez años más o menos. Las palabras han quedado sepultadas en las mentes de millones de personas, y ahí quedarán indefinidamente.

Pero, ¿y la siguiente generación de clientes qué va a pensar al ver las extrañas iniciales RCA? ¿Roman Catholic Archdiocese (Arquidiócesis Romana Católica) ?

El posicionamiento es como el juego de la vida; es algo a largo plazo. Las decisiones sobre nombres que se tomen hoy, quizá no rendirán fruto sino al cabo de muchos, muchísimos años en el futuro.

### ***La mente opera de oído***

La razón principal de que se cometan errores al seleccionar los nombres estriba en que los ejecutivos viven en un océano de papel: cartas, memoranda, informes. Al nadar en el mar de copias Xerox, es fácil olvidar que la mente funciona por el oído. Para preferir una palabra, primero trasladamos las letras a sonidos. Por esto los que empiezan a leer, lo hacen moviendo los labios.

Cuando usted era un niño, primero aprendió a hablar y luego a leer. Y aprendió a leer haciéndolo despacio y con grandes trabajos, pronunciando las palabras en voz alta, forzando la mente a que conectara la palabra escrita con el sonido auditivo que tenía almacenado en la mente.

Frente al hecho de aprender a leer, el aprendizaje del habla requiere mucho menos esfuerzo. Almacenamos directamente los sonidos y luego los repetimos en diversas combinaciones, a medida que mejora nuestra destreza mental.

Al ir creciendo, se aprende a trasladar las palabras escritas al lenguaje auditivo que requiere el cerebro, con una rapidez tal que uno no se percata del proceso que está ocurriendo.

Luego, uno se entera por algún artículo de que el 80 por ciento del aprendizaje tiene lugar a través de los ojos. Y así es, en efecto; pero la lectura es sólo una porción de todo el desarrollo del aprendizaje. Gran parte de lo que aprendemos proviene de fuentes visuales, que no significan leer en el sentido normal del término. Como cuando uno se entera del estado emocional de una persona "leyendo" los síntomas corporales.

Cuando se leen palabras, éstas no se entienden sino hasta que el traductor visual/verbal que hay en el cerebro se dispone a dar sentido auditivo a lo que se ha visto.

De igual manera, un músico aprende a leer la música escuchando el sonido en su mente, como si alguien estuviera tocando el instrumento o musitando la melodía.

Intente aprender de memoria una poesía sin leerla en voz alta. Lo escrito se aprende mejor de memoria si se refuerza el componente auditivo, que es el lenguaje funcional del cerebro.

Por esta razón, no sólo los nombres, sino los encabezados, los lemas y temas deben ser examinados, para ver si tienen cualidades acústicas, aunque sólo se vayan a usar en material impreso.

¿Pensó usted que Hubert y Elmer eran nombres antipáticos? En tal caso lo que debería haber hecho era trasladar las palabras impresas en sus equivalentes acústicos. Hubert y Elmer no se ven mal; sólo suenan mal.

En cierto sentido, fue una lástima que los medios impresos (periódicos, revistas, anuncios) llegaran primero que la radio. Ésta es en realidad el principal medio de comunicación masiva, mientras que la imprenta supone un grado más alto de abstracción.

Todo mensaje sonaría mejor al quedar impreso, si antes hubiera sido diseñado para la radio. Pero de ordinario ocurre al revés. Primero trabajamos en el material impreso y luego en los medios de difusión.

### ***Obsolescencia de los nombres***

Otra razón por la cual las compañías cambian los nombres por iniciales es la obsolescencia del nombre en sí. La RCA vende muchas cosas más y no sólo radios.

¿Y qué decir de la United Shoe Machinery? Se trata de un auténtico conglomerado. Además, el mercado para la maquinaria de fabricación de zapatos estaba agonizando a medida que había más importaciones de calzado. ¿Qué hacer? Aprovecharon la salida más fácil. La United Shoe Machinery cambió su nombre a USM Corporation, y desde entonces ha continuado viviendo anónimamente.

La Smith-Corona-Marchant es otra compañía que ha perdido su identidad corporativa.

La Smith, que fue resultado de fusiones, nunca fabricó coronas o mercaderes, por lo que optó por abreviar su nombre a SCM Corporation.

Al parecer, tanto la SCM como la USM realizaron el cambio para escapar a la obsoleta identidad del pasado. Pero en realidad ocurrió lo contrario.

La mente no lograba recordar a la USM sin sacar a la United Shoe Machinery del inconsciente.

Siquiera la RCA, la USM y la SCM tenían unas abreviaturas bien sonantes. Sin ellas, sus dificultades habrían sido mayores; mucho mayores. Cuando la Corn Products Company cambió su nombre por el de CPC International, se encontró con que el nombre de CPC no tuvo aceptación. Las iniciales CPC, desde el punto de vista fonético, no son más breves que Corn Products. Ambas tienen tres sílabas, así que las iniciales CPC no se usaban sino rara vez, hasta que se efectuó el cambio del nombre. Pregunte a alguien del ramo si sabe qué es la CPC International. Verá que le contestan: "¿Se refiere usted a Corn Products Company?".

En nuestra sociedad, tan aficionada a las iniciales, la primera pregunta que se hace la mente es: "¿Qué significan esas iniciales?".

La mente ve las letras AT&T y dice: "Ah, la American Telephone & Telegraph".

Pero, ¿qué respuesta se da la mente cuando ve TRW? Claro que habrá gente que recuerde a la Thompson Ramo Wooldridge Corporation. Y de hecho la TRW es una compañía de 3 mil millones de dólares, así que cuenta con mucha prensa y publicidad. Pero esos dólares que se gastan en publicidad, ¿no redituarian más si la TRW fuera un nombre hecho y derecho, en vez de un nombre de iniciales?

Hay compañías que se divierten colocando ristas de iniciales. ¿Cómo recordar una D-M-E Corporation, que es subsidiaria de la VSI Corporation?

No intentamos decir que las compañías no deberían cambiar sus nombres. Todo lo contrario. Nada sigue siendo lo mismo durante largo tiempo. Los tiempos cambian. Los productos pasan de moda. Los mercados vienen y van. Y a veces son necesarias las fuciones. Por lo que llega un momento en que es necesario el cambio de nombre.

La U.S. Rubber era una compañía de alcance mundial, que no sólo vendía goma o hule. La Eaton Yale & Towne fue el resultado de una fusión, que produjo una gran compañía de complicado nombre. La Socony-Mobil estaba adornada con un nombre firme, que en un principio fue el de Standard Oil Company of New York.

Son todos nombres que se han cambiado por sólidas razones de mercado. Si se hubieran quedado con un "pie en el pasado", se tendrían ahora la USR Corporation, la EY&T Company y la SM Inc., que habrían resultado ser tres monstruosidades, desde el punto de vista del mercado.

En cambio, al desentenderse del pasado, se crearon tres entidades corporativas nuevas y modernas: Uniroyal, Eaton y Mobil. La fuerza que estos nombres tienen en el mercado habla por ellas. Estas compañías echaron por la borda el pasado y establecieron un posicionamiento para el futuro.

### ***Confusión entre causa y efecto***

No obstante los chascos, las compañías se sienten atraídas hacia las iniciales como las polillas hacia la luz de una candela. El éxito de las IBM de este mundo parece prueba irrecusable de que las iniciales son eficaces. Pero se trata de una confusión entre la causa y el efecto.

La International Business Machines se volvió tan rica y famosa (la causa) que todo el mundo supo de qué compañía se estaba hablando cuando se empleaban las iniciales (efecto).

Pero al invertir el problema, el sistema no funciona. No se pueden usar las iniciales de una compañía que sólo tiene un éxito moderado (causa), con la esperanza de que así se volverá rica y famosa (efecto) .

Es como pretender hacerse rico comprando coches de lujo y jets particulares. Primero hay que tener el éxito para poder disponer del dinero con que adquirir los beneficios marginales.

En cierto sentido, la prisa por adoptar iniciales representa el deseo de parecer aceptado, aun a costa de una pérdida en comunicación. No obstante toda la publicidad, muchas mujeres piensan que ERA es un detergente líquido, cuando se trata de la Equal

Rights Amendment (Enmienda sobre Igualdad de Derechos).

Véanselas tácticas contrapuestas de las aerolíneas respecto de sus nombres.

La Pan A-mer-i-can Air-lines (siete sílabas) tiene un nombre largo, desde el punto de vista fonético; por ello es que lo abreviaron a dos sílabas, Pan Am; mucho mejor que las iniciales PAA, que habrían resultado difíciles de recordar.

La Trans World Air-lines (cuatro sílabas) es fonéticamente más breve que T-doble U-A, que es el nombre que emplean. Pero, ¿acaso no es conocida de sobra la TWA? Claro, pero es gracias a una erogación de 30 millones de dólares en publicidad año tras año.

Si bien la TWA gasta más en ello que sus competidores mayores, la American y la United, por las encuestas se ve que la TWA tiene sólo una preferencia de pasajeros que es sólo la mitad de las otras dos. Una de las razones es la ineficiencia de las iniciales.

¿Qué nombre debería usar la Trans World Airlines? Pues "Trans World". Trans World, de sólo dos sílabas, es breve y gráfico.

### ***Acrónimos y directorios telefónicos***

Algunas compañías tienen suerte. Sus iniciales, sea por casualidad o adrede, forman acrónimos. Por ejemplo, la Fiat (Federazione Internazionale Automovilistica Torino) y Sabena (Société Anonyme Belge d'Exploitation de la Navigation Aérienne) .

A veces las organizaciones eligen nombres que forman acrónimos con algún significado. Dos ejemplos: CARE (Committee for Aid and Rehabilitation in Europe; Care = cuidado) y Est (Erhardt Sensitivity Training).

Otras compañías no tienen tanta suerte. Cuando la General Aniline & Film cambió su nombre por el de GAF, se olvidó de que esas iniciales suenan en inglés como "gazapo, torpeza".

Otro aspecto que la gente olvida al escoger un nombre es la dificultad de dar con él en el directorio telefónico. Como rara vez busca uno su propio nombre en el mismo, no nos percatamos de lo difícil que es hallarlo.

Veamos, por ejemplo, la USM Corporation. En el directorio telefónico de Manhattan hay siete páginas que comienzan con US. Por lo que habría que buscarlo entre US Litograph y US Nature Products Corp.

Pero no se encuentra ahí. Los US del directorio equivalen a United States, como en United States Litograph Inc. La US en USM no aparece en este lugar. La compañía de teléfonos, apegándose a las reglas de alfabetización, coloca todos los nombres con iniciales delante.

En general, es un lugar un poco deprimente. Veamos una muestra de nombres que comienzan con res: RHA Productions, RH Cleaners, RH Cosmetics, RH Cosmetics

Corp., R&H Custom Upholstering, RH Garage, etc. O sea que hay 27 entradas

que comienzan con RH.

Por fortuna, cada vez son más las compañías que se percatan de los peligros que entraña la falta de nombre; así que es probable que haya menos compañías al estilo de MBPXL.

### ***La trampa del viaje gratis***

Veamos un producto llamado Alka-Seltzer Plus. Intentemos imaginar cómo pudo llegarse a establecer tal nombre.

Hay un grupo de individuos sentados en torno a una mesa de conferencias tratando de encontrarle nombre a un nuevo remedio contra el resfriado, que debe competir contra Dristan y Contac.

"Ya lo tengo", dice Harry. "Llamémoslo Alka-Seltzer Plus. De esa manera, aprovecharemos los 20 millones al año que hemos venido gastando en el nombre de AlkaSeltzer."

"Bien pensado, Harry", y con esto quedó aceptada de inmediato otra idea tendiente a ahorrar dinero, como lo suelen ser muchas que persiguen lo mismo.

Pero, ¿qué sucede? En vez de captar parte del mercado de Dristan y Contac, el nuevo producto se cuelga en el mercado del propio Alka-Seltzer.

Los fabricantes de Alka-Seltzer Plus se ven precisados a rediseñar el fraseo. El "Alka-Seltzer" se hace más y más pequeño, mientras que el "Plus" crece y crece. Habría sido un nombre mejor el de Bromo-Seltzer Plus. De esa manera, podrían haberle restado clientela a la competencia.

### ***El conglomerado de las corporaciones***

En la era de los productos, cuán fáciles eran las situaciones. Cada compañía se especializaba en una sola línea y el nombre de la empresa lo decía todo.

Standard Oil, Singer, U.S. Steel, New York Central, Metro-Goldwyn Mayer.

Pero el progreso técnico creó oportunidades. Así que las compañías empezaron a diversificarse abarcando nuevos campos.

Aparece de esta manera el conglomerado. La compañía que no se especializa en algo. Ya sea por desarrollo o por adquisición, el conglomerado está listo para entrar en cualquier campo donde puede obtener utilidades.

Tomemos como ejemplo la General Electric. La GE lo fabrica todo, desde motores para jets, pasando por plantas de energía nuclear, hasta plásticos.

La RCA está en las comunicaciones por satélite, en la electrónica de estado sólido y en el alquiler de coches.

Mucha gente se burla del conglomerado: "Zapatero, a tus zapatos", es lo que les dicen a esos consorcios. Pero los conglomerados proporcionan el capital para mantener

una vigorosa competencia en el mercado. Si no fuera por ellos, seríamos un país de semimonopolios.

Por ejemplo, la copiadora Xerox, la pionera en el campo de la copia en papel ordinario, ahora se enfrenta a la competencia de una fabricante de computadoras (la IBM), de una compañía de fotografía (la Kodak), de una compañía minera (la 3M), de una compañía de máquinas franqueadoras (Pitney-Bowes) y de una compañía etiquetadora (Addressograph-Multigraph).

Cuando los conglomerados crecen por adquisición (la compra de Hertz realizada por la RCA; la compra de Avis, por la ITT), proporcionan el dinero necesario para mantener el crecimiento y la competencia.

De otra forma, al jubilarse o morir sus fundadores, los impuestos dejarían a la compañía demasiado débil para defender su territorio.

El ciclo biológico de una compañía empieza con un empresario dotado de una idea. Si tiene éxito, puede estar seguro de que tendrá que afrontar dos cosas -la muerte y los impuestos- que obligarán a que la misma acabe formando parte de un conglomerado.

## ***Dos estrategias distintas***

Debido a que las compañías crecen por dos estrategias distintas (desarrollo interno o adquisición externa), se están desplegando dos diferentes maneras en lo que se refiere al "nombre". El yo corporativo dicta las tácticas.

Cuando una compañía crea un producto, de ordinario lo bautiza con el nombre de la misma. Por ejemplo, las computadoras de la General Electric.

Cuando la compañía acepta un producto por adquisición externa suele dejarlo con el nombre que tenía. La RCA mantuvo el nombre de Hertz; y la ITT, el de Avis. Pero no siempre ocurre así.

Cuando la Sperry-Rand desarrolló una línea de computadoras salida de ella misma, al producto lo bautizó como Univac. Cuando la Xerox entró en el ramo de las computadoras por adquisición externa, cambió el nombre de Scientific Data Systems a Xerox Data Systems.

Haciendo a un lado el yo corporativo, ¿cuándo una compañía debería emplear el nombre de la casa y cuándo escoger uno nuevo? (No es posible desentenderse del yo corporativo. Dígame a la General Electric que no coloque su nombre en un nuevo producto, y verá la enormidad del problema del yo corporativo.)

La razón de que el principio de la selección de los nombres sea algo tan escurridizo se debe al síndrome de Charles Lindberg.

Si uno es el primero en penetrar en la mente, cualquier nombre funcionará. Si no se llega en primer lugar, el hecho de no seleccionar el nombre más idóneo equivale a coquetear con el desastre.

International Business Machines era un mal nombre para una línea de

computadoras, porque la IBM ocupaba una posición de máquinas de escribir en la mente del público.

Pero ello no constituyó óbice alguno. La IBM fue la primera en computadoras; así que ganó millones, de cualquier modo. (Muchos, muchísimos millones.)

General Electric era también un mal nombre para una línea de computadoras. Y además no era la primera; así que perdió millones.

Univac era un buen nombre para una línea de computadoras, aunque el nombre de Sperry-Rand era muy bien conocido. Así que la Univac continúa produciendo utilidades para la Sperry-Rand en computadoras.

Y hace mucho que la General Electric discontinuó su línea de computadoras.

### ***Divide y vencerás***

Para ilustrar las ventajas de utilizar distintos nombres en vez de los que ya tenía el producto, compárense las estrategias de Procter & Gamble con las de Colgate-Palmolive.

En la línea de Colgate-Palmolive se encontrarán muchos nombres de la empresa. Para citar unos cuantos: Colgate Dental Cream, Colgate Instant Shave, Colgate 100 Oral Antiseptic, Colgate Toothbrushes y Colgate Toothpowder. Además, Palmolive Liquid Detergent, Palmolive Rapid Shave, Palmolive Shaving Cream y Palmolive Soap.

Pero no se encontrará el nombre de la empresa en ningún producto de la línea de Procter & Gamble. (Para los consumidores, Procter, el hierro, es tan conocido como Procter, el juego.)

Procter & Gamble da a cada producto un posicionamiento que le permite ocupar un hueco único en la mente. Por ejemplo, "Tide" vuelve "blancas" las ropas. "Cheer" las hace "más blancas que lo blanco", y "Bold" las vuelve "brillantes".

Con menos marcas (51 marcas principales frente a 65 que tiene Colgate-Palmolive), Procter & Gamble vende el doble y logra el triple de utilidades que Colgate-Palmolive.

Si bien actualmente está de moda burlarse en Madison Avenue de la publicidad de Procter & Gamble, es interesante señalar que cada año Procter & Gamble tiene más utilidades que las 6 000 agencias de publicidad de Estados Unidos juntas.

### ***Todo nuevo producto necesita un nombre nuevo***

Cuando aparece un producto que realmente es nuevo, casi siempre es un error brindarle un nombre ya conocido.

La razón es obvia. Un nombre bien conocido es bien conocido porque se asocia con algo concreto. Ocupa un lugar en la mente del público. Un nombre realmente bien conocido se encuentra en el escalafón superior de una escala bien definida.

El nuevo producto, si quiere tener éxito, requerirá una nueva escala. A nueva escala, nuevo nombre. Así de sencillo.

Sin embargo, las presiones por dejarse llevar por el nombre bien conocido son enormes. "Un nombre bien conocido tiene una aceptación innata. Los clientes y posibles clientes conocen nuestra compañía y es más probable que acepten nuestro nuevo producto, si lleva nuestro nombre". Es una lógica abrumadora.

Sin embargo, la historia destruye tal ilusión.

La Xerox gastó casi mil millones de dólares en una compañía de computadoras airoso, que tenía un nombre perfectamente aceptable, Scientific Data Systems. ¿Qué hizo la Xerox? Cambió el nombre de la compañía de Scientific Data Systems a Xerox Data Systems.

¿Por qué? A todas vistas, porque la Xerox tenía un nombre mejor y más conocido. Y no sólo era mejor conocido, sino que además la Xerox tenía una mística de mercado. Al ser una cenicienta entre las compañías, la Xerox no podía cometer ningún error.

### ***El principio del sube y baja***

Cuando se miran las cosas con la mente del cliente, se puede advertir dónde estuvo el error.

Es el principio del sube y baja. Un nombre no puede servir para los productos a todas vistas diversos. Cuando uno sube, el otro baja.

Xerox significa copadoras, no computadoras. Si usted pide a la secretaria que le saque una copia Xerox, quedaría ría desconcertado si le viniera con un carrete de cinta magnética.

Incluso la Xerox sabía esto.

"Qué curioso. No tiene el aspecto de una Xerox", decía el encabezado de uno de sus anuncios de computadoras.

"Esta Xerox no saca ni una copia", decía otro.

Pero uno sabía que cualquier Xerox que no sacara copias iba derecha al desastre. Era como viajar de polizón en el Titanic. Cuando Xerox cerró su ramo de computadoras, también perdió 84.4 millones de dólares.

¿Qué es Heinz? Solía significar pepinos. Heinz ocupaba una posición en la industria de los pepinos y tenía una buena tajada en ese ramo.

Luego la compañía hizo que Heinz significara salsa de tomate. Y con mucho éxito también. Heinz es ahora la marca número uno en salsas de tomate.

Pero, ¿qué ocurrió en el otro lado del sube y baja? Heinz perdió su liderazgo en pepinos a favor de Vlasic.

Para que la Xerox hubiera tenido éxito, debería haber hecho que Xerox significara computadoras. ¿Habría tenido sentido tal cosa en el caso de una compañía

que ya tenía una posición en las copadoras? ¿En una compañía que obtiene el 90% de su volumen, de las copadoras?

Xerox es más que un nombre; es una posición. Al igual que Kleenex, Hertz y Cadillac, Xerox representa una posición de un enorme valor a largo plazo.

Es malo que a uno lo desbanquen; es trágico que sea uno mismo quien se desbanque.

### ***El anonimato como recurso***

Uno de los motivos de que las compañías viajen de polizón es que subestiman el valor del anonimato.

En política, en mercadotecnia, en la vida, el anonimato es un recurso que fácilmente se pierde por la publicidad excesiva.

"Es imposible vencer a alguien con un don nadie", decía el viejo proverbio político. Pero hoy en día se puede.

La rápida ascendencia del "don nadie" Jimmy Carter en medio de una multitud de gente que era alguien, es prueba de que la política hoy es un juego distinto. Las viejas máximas ya no funcionan.

Richard Nixon quizá sea el nombre político mejor conocido del mundo. Pero casi cualquiera lo podía vencer. Las derrotas de figuras políticas bien conocidas, como Bella Abzug y Clifford Case, son pruebas ulteriores de que ya no basta con ser bien conocido. Se requiere una posición.

Una posición que, es de esperar, no lo arrincone a uno en la esquina del perdedor. Como la edad hizo con el senador Case y el desgaste con la señora Abzug.

La propaganda es como el comer. Nada mata el apetito tan bien como una opípara comida. Y nada mata el potencial de propaganda de un producto o de una persona como un artículo de fondo en una revista de alcance nacional.

Los medios de comunicación constantemente buscan caras jóvenes, nuevas y diferentes.

Al tratar con los medios de comunicación, hay que conservar el anonimato hasta que se está listo para perderlo. Y cuando hay que perderlo, se debe hacer a lo grande, sin perder de vista que el objetivo no es la propaganda o la comunicación como una meta, sino como el medio para ocupar una posición en la mente del público.

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

"En el futuro, todo el mundo será famoso durante quince minutos", dijo una vez Andy Warhol.

Cuando le lleguen a usted sus 15 minutos, aproveche al máximo cada uno de los segundos.

## ***La trampa de la extensión de línea***

Cuando se escriba la historia de la mercadotecnia de la década pasada, el aspecto más importante será la extensión de línea. O sea, el tomar el nombre de un producto ya consagrado y usarlo en otro nuevo. (La trampa de viajar de polizón llevada a su extremo.)

Jabón Dial; desodorante Dial.

Salvavidas, caramelo; Salvavidas, chicle. Kleenex, pañuelos; Kleenex, toallas.

La extensión de línea ha abarcado toda la comunidad de los publicistas y de los mercadólogos, y por razones bien fundadas.

La lógica está del lado de la extensión de línea. Lo mismo, los argumentos de la economía; la aceptación de parte del comercio; la aceptación de los clientes; los menores costos de publicidad; los mayores ingresos; la imagen de la compañía.

## ***Pensamiento centrífugo***

Como decíamos, la lógica está del lado de la extensión de línea. La verdad, por desgracia, no lo está.

¿Qué tiene de malo la extensión de línea? Es el resultado neto de una manera de pensar clara, sesuda, centrífuga, que más o menos razona así:

"Nosotros somos los fabricantes del jabón Dial, un gran producto que disfruta de una grandísima tajada en el mercado de los jabones de tocador. En cuanto nuestros clientes conozcan el desodorante Dial, sabrán que procede de los fabricantes del gran jabón Dial."

"Además", y aquí viene el remate, "Dial es un jabón desodorante. Nuestros clientes supondrán que el desodorante axilar que producimos es de alta calidad". En suma, los clientes del jabón Dial comprarán el desodorante Dial.

Adviértase, sin embargo, cómo cambia esta estructura cuando la extensión de línea se refiere a la misma categoría.

La firma Bayer desarrolló la fórmula de la aspirina y vendió la marca principal de analgésicos durante muchos años. Pero no pudo dejar de observar el progreso que estaba realizando el Tylenol, con su enfoque "anti-aspirina".

Entonces, la Bayer presentó un producto de acetaminofén, denominado "analgésico sin aspirina, de Bayer". Era de suponer que quienes habían comprado Tylenol y otros productos de acetaminofén volverían ahora a la aspirina Bayer, que era la marca principal en remedios contra las jaquecas.

Pero ninguna de las dos estrategias funcionó.

Dial tiene una gran tajada en el mercado de los jabones y una tajada muy pequeña, en el mercado de los desodorantes.

La no-aspirina de la Bayer tiene una diminuta tajada en el mercado del acetaminofén. Y es una tajada exigua.

## ***Pensamiento centrípeto***

Veamos la extensión de línea, desde el punto de vista del cliente y marchemos hacia atrás.

Tanto Dial como Bayer mantienen fuertes posiciones en la mente del público. Pero, ¿qué significa mantener una posición en la mente? Simplemente esto: el nombre se convierte en un sustituto o sucedáneo del nombre genérico.

*"Dame una Coca-Cola."*

*"¿Dónde están las aspirinas?"*

*"Dame un jabón Dial."*

Cuanto más fuerte es la posición, más a menudo ocurre la sustitución. Hay marcas tan fuertes que prácticamente son genéricas. Formica, Jello, Kleenex, Fiberglas, BandAid, Sanka. Las marcas "genéricas" están, por así decir, próximas al borde del precipicio, por lo que deben ser manejadas con cuidado, o el Tío Sam dictaminará que son nombres genéricos y perderán sus derechos como marca.

Desde el punto de vista de la comunicación, la marca genérica es muy eficiente. Una palabra sirve para dos cosas. Cuando se tiene una marca "genérica", puede uno desentenderse de la marca y anunciar la categoría.

"¿No lo deja dormir el café? Tome la marca Sanka". (Se puede ver aquí la mano pesada de los abogados de la empresa; el lema habría funcionado mejor sin la redundante palabra "marca".)

"Sirva a su familia un Jello bajo en calorías, en vez de un pastel o una empanada".

Desde el punto de vista del cliente, la extensión de línea opera en contra de la posición de la marca "genérica". Vuelve borroso el agudo enfoque que tiene la marca en la mente. El cliente ya no puede decir "aspirina Bayer" o un "Dial", si lo que quiere es jabón.

En cierto sentido, la extensión de línea educa al cliente enseñándole que la Bayer no es más que el nombre de una marca. Destruye la ilusión de que la misma es una forma superior de aspirina, o que Dial es un jabón desodorante y no sólo el nombre de una marca de jabones desodorantes.

## ***JCPenney contra DieHard***

Lo que se introduce en la mente no es en realidad el producto, sino el "nombre" del producto que el cliente usará como gancho donde colgar las cualidades del mismo.

Si el nombre de la batería es DieHard y Sears le dice que le durará 48 meses, ya dispone usted de un gancho (DieHard, incansable) en el cual colgar la idea de la larga duración.

Pero si el nombre de la batería es JCPenney y el vendedor le dice que nunca necesita agua, el gancho es muy débil (JCPenney) para colgar esa característica. (Para

no mencionar la confusión entre el nombre de la compañía y el nombre del producto.)

En cierto sentido, el nombre es también como la punta de un cuchillo. Abre la mente para permitir que el mensaje penetre. Si el producto lleva un nombre apropiado, llenará el hueco mental y se quedará ahí.

Así, ¿por qué JCPenney llama a sus baterías, JCPenney? Seguramente que podía haber encontrado otras palabras que comunicaran algo, como DieHard.

Es fácil ver el porqué, si se aplica el pensamiento centrífugo. "Somos la compañía JCPenney. Todos nuestros compradores, incluso los que compran baterías, nos respetan. Así que colocaremos el nombre en el producto para que todo el mundo se entere de inmediato quién lo fabricó y que se trata de un artículo excepcionalmente bueno."

Y luego, el colofón: "Si la batería lleva el nombre de JCPenney, el cliente sabrá dónde adquirirla".

*-¡Magnífica idea, J.C!*

Y es así como se toma otra decisión a base de la lógica centrífuga.

Pero cuando los tableros se cambian, el nombre carece de sentido porque la mente del cliente está organizada de un modo distinto. El cliente piensa en términos de productos. No ha de sorprender que en lo referente a preferencia de marcas (la escala de las baterías en la mente del público), la DieHard se encuentra en el peldaño superior y la JCPenney, en el inferior.

¿Acaso no vende JCPenney muchísimas baterías? Desde luego que sí, pero como todo el mundo sabe, hay bastantes productos con un nombre equivocado, que venden "a pesar de", en vez de "a causa de".

¿No tiene el cliente, por otro lado, dificultad en recordar que la batería DieHard sólo se puede comprar en Sears? Sí, es un problema para el propio Sears y no todos los que desean comprar la DieHard podrán hacer la relación. Pero es mejor establecer una posición, antes que nada, en la mente del público, y luego preocuparse por cómo realizar la distribución.

En la conquista de posiciones, la distancia más corta entre dos puntos no necesariamente es la mejor estrategia. El nombre obvio no siempre es el mejor.

El pensamiento centrífugo es la principal barrera para el éxito. El centrípeto, la mejor ayuda.

## ***Dos maneras de considerar el nombre***

Consumidor y fabricante ven las cosas de manera distinta.

¿Creerá usted que para el personal de la fábrica de la Coca-Cola, de Atlanta, Coca-Cola no es un refresco? Para ellos, la coca-cola es una compañía, una marca, una institución y un lugar que cuenta con excelentes puestos de trabajo. Pero para el consumidor, la Coca-Cola es una bebida dulce, oscura y gaseosa. Lo que hay dentro del cristal es Coca-Cola, y no una bebida fabricada por una compañía denominada

Coca-Cola.

Las tabletas que hay en un frasco de aspirinas son de la Bayer; no aspirina fabricada por una compañía llamada Bayer. (El nombre de la compañía, desde luego, es Sterling Drug, no Bayer. Así que la "Bayer sin aspirina" podría haberse llamado según la lógica, "Sterling sin aspirina.")

El gran vigor de un nombre de marca genérica consiste en la estrecha identificación con el propio producto. En la mente de los consumidores, la Bayer fabrica aspirinas, y cualquier otra marca del mismo producto se transforma en una imitación.

Aquel famoso lema de la Coca-Cola, "lo real", capitaliza la tendencia del público a colocar sobre un pedestal el primer producto que penetra en la mente, y tratará a los que son segundones como algo inferior al original.

Si no hay Coca-Cola, Kleenex o Bayer, o si las demás marcas son lo bastante baratas, entonces quizá el cliente comprará otra cosa. Pero de todas formas, la aspirina Bayer tendrá una fuerte posición en la mente.

Pero adviértase lo que sucede cuando el mismo cliente tiene que comprar un producto llamado "Bayer sin aspirina". Si Bayer es aspirina, ¿cómo Bayer puede ser algo que no tenga aspirina?

Bayer, aspirina de acción prolongada; Bayer, tabletas contra el resfriado con congestión nasal; Bayer, analgésico sin aspirina. Cada extensión de la línea Bayer destruye el posicionamiento de la marca Bayer como aspirina.

Como cabía esperar, la tajada total de dicha firma en el mercado de analgésicos va perdiendo volumen.

### ***¿Qué es Protein 21?***

Quizá el ejemplo clásico de la trampa de la extensión de línea es lo que le ocurrió al champú Protein 21.

En 1970, la compañía Mennen presentó una combinación de champú y acondicionador de cabello, denominada Protein 21; rápidamente arrebató el 13% de la participación en el mercado de dicho producto.

Luego, Mennen cayó en el garlito de la extensión de línea. En rápida sucesión, la compañía introdujo el atomizador para el cabello Protein 21, tamaño regular y extra, perfumado y sin perfumar. También el acondicionador de cabello Protein 21 (en dos fórmulas) y el concentrado Protein 21. Y para garantizar que nadie se acuerde de lo que debe ponerse en el cabello, Mennen vende un producto llamado Protein 29, para caballeros.

No ha de extrañar que la participación de Protein 21 en el mercado del champú haya disminuido de un 13 a un 2%. Y esa reducción, seguramente va a continuar.

Pero por increíble que pueda parecer, las extensiones de línea siguen abarcando amplia porción en el campo de los productos empaquetados.

## ***¿Qué es un Scott?***

Veamos la posición de Scott en los productos de papel.

Scott tiene la parte del león en el mercado de miles de millones de dólares de toallas, servilletas, papel higiénico y otros productos de papel. Pero Scott era débil donde los fabricantes pensaban que estaba fuerte.

ScotTowels, ScotTissue, Scotties, Scotkins e incluso pañales BabyScott. Todos esos nombres fueron minando los cimientos de la Scott. Cuantos más productos llevaban el nombre de Scott, menos significaba el nombre para el consumidor promedio.

Por ejemplo, el ScotTissue. ScotTissue era la marca número uno en el mercado de pañuelos de papel. Luego le siguió Mr. Whipple y sus pañuelos en caja, de Procter & Gamble. Ahora ScotTissue sigue a Charmin, y no es lejano que el resto de la línea Scott se irá rezagando con la misma facilidad.

En el caso de Scott, su gran participación en el mercado no significaba que tuviera una posición. Es más importante tener una gran participación en la mente. El ama de casa podía escribir en su lista de compras "Charmin, Kleenex, Bounty y Pampers" y todos sabíamos exactamente a qué productos se refería. La palabra "Scott" en la lista de compras no significa nada.

Los propios nombres de la marca tampoco ayudan mucho. ¿Qué marca de pañuelos, por ejemplo, es para la nariz? ¿Scotties o Scott Tissues?

Desde el punto de vista de la conquista de posiciones, el nombre de Scott se encuentra en el limbo. No se halla acomodado firmemente en ninguna escala de productos.

Scott ha empezado a percatarse de este error. Las toallas de papel Viva, que son una marca de Scott, están ganando mucho, y lo mismo ocurre con Cottonelle, para baño.

## ***¿Qué es un Salvavidas?***

El chicle Salvavidas es otro ejemplo de extensión de línea que no va a ningún lado. Cuelga de un hilo, por así decir.

Y de nuevo, la lógica está del lado de la extensión de la línea. En un artículo del The New York Times, el vicepresidente ejecutivo de Salvavidas explicaba la táctica:

"Estoy convencido de que una manera de mejorar la situación es transferir un nombre vigoroso, que ya existe, a un nuevo producto que requiere apelativos similares".

Y luego pasó a explicar las cualidades de los caramelos Salvavidas: "Al hablar con los consumidores, se infiere que la marca Salvavidas significa más que un caramelo con un hoyo en el centro. Significa también un sabor exquisito, un valor excelente y una calidad en la que se puede confiar".

No es así exactamente. ¿Cuánta gente habría dicho "Salvavidas", si alguien le hubiera preguntado: " qué marca tiene un sabor exquisito, un valor excelente y una

calidad en la que se puede confiar"? Nadie.

Pero si alguien le hubiera preguntado: "¿Cómo se llama el caramelo que tiene un hoyo en el centro?"

La mayoría habría respondido: "Salvavidas".

¿Qué ocurrió, pues, con la extensión de línea? El chicle Salvavidas nunca obtuvo más de algunos puntos porcentuales en el mercado. Es una de esas marcas que no se verán más, porque fue matada tranquilamente en 1978.

Como solían decir los comerciales de la televisión, "es un gran producto, pero ¿dónde está el hoyo?"

El agujero, desde luego, no se encuentra en el producto, sino en la estrategia del mercadeo.

Irónicamente, Life Savers, Inc., tiene un gran éxito en el campo del chicle. Es el chicle de bombas.

Pero no el chicle de bombas Salvavidas.

Es Bubble Yum. La primera marca en chicle de bombas. (La ventaja de ser el primero, más la ventaja de no usar un nombre que sea extensión de línea.)

Bubble Yum es un éxito clamoroso. Sus ventas ya superan las del caramelo Salvavidas. Y Bubble Yum no es sólo la marca de chicle de bomba de mayor venta, sino que probablemente se convertirá en la marca de chicle de todo tipo de mayor venta.

## ***¿Qué es una Eveready?***

Muchas compañías se ven en apuros cuando alguna nueva tecnología viene a zarandear sus barcos.

Eveready dominó el mercado de las baterías cuando su principal aplicación eran las linternas. Luego llegó el transistor y con él, una cohorte de nuevos productos, como grabadoras y radios más potentes. Y, desde luego, las baterías alcalinas, de más larga duración.

P.R. Mallory vio una oportunidad y fabricó la batería alcalina Duracell, con una presentación en colores negro y dorado.

Al personal de la Union Carbide no le agradó la idea de un nuevo nombre: "Tenemos el nombre más sonado en el renglón de las baterías", dijeron.

No es cierto. La Duracell vende hoy más que la **Eveready** alcalina. Para contrarrestar esta táctica airosa, los de Eveready, al parecer, pensaron que debían copiar el color negro y dorado de Duracell y resaltar más las palabras "pila alcalina" que la marca Eveready.

La batería Duracell dice sencillamente Duracell, en letras mayúsculas. No requiere decir pila alcalina, porque el concepto ya está en Duracell.

Esta, en efecto, es la esencia del posicionamiento. Que el nombre se convierta en algo genérico; entonces el cliente usa la marca para designar lo genérico.

Sin embargo, la extensión de línea parece algo intuitivamente tan correcto que la única manera de resistir a la tentación es estudiando los clásicos errores de la extensión de línea en la historia de la mercadotecnia.

No son fáciles de encontrar. Es una epopeya de oportunidades perdidas.

## ***El chasco del 100 mm***

¿Cuál es el nombre del primer cigarrillo extralargo de 100 mm?

¿Benson & Hedges? Así es. Es la marca de más venta entre los cigarrillos de 100 mm.

"Las desventajas de Benson & Hedges." Este lema lanzó la marca y metió el nombre en la mente de los fumadores. Benson & Hedges fue conocido como el primer y original inventor del concepto de los 100 mm.

Pero desde luego, no lo era. El primer cigarrillo de 100 mm fue Pall Mall Gold, pero esta marca cayó en la trampa de la extensión de línea.

Benson & Hedges aprovecharon la ocasión y ocuparon la posición del cigarrillo extralargo.

Uno pensaría que la oportunidad perdida desalentó a Pall Mall Gold.

Pero no fue así. Como hemos dicho, la lógica a favor de la extensión de la línea es abrumadora.

Ahora tenemos Pall Mall Menthol, Pall Mall Extra Mild y Pall Mall Light 100. Tal confusión ha hecho perder venta a la marca básica Pall Mall.

Por ejemplo, Pall Mall Menthol. De nuevo, la lógica le resulta contundente al fabricante. "Los cigarrillos Menthol, como Kool y Salem, cada vez obtienen más participación en el mercado ... Si tuviéramos una marca de mentolados, podríamos entrar en ese pujante mercado."

Y fue así como presentaron el Pall Mall Menthol, que nunca logró más del 7 por ciento del volumen de Kool.

En 1964, Pall Mall era la marca número 1 en cigarrillos en todo Estados Unidos; en 1965, extendía su línea por primera vez. También cayó al segundo lugar en ventas. A partir de esa época, cada año la participación de Pall Mall en el mercado de cigarrillos norteamericano ha disminuido desde un 14.4 por ciento en 1964, a menos de la mitad hoy.

La lógica opera también de dos maneras. Como las marcas regulares representan una gran participación en el mercado, ¿lanzaría usted un Kool no mentolado?

Por supuesto que no. Kool fue el cigarrillo mentolado original. Kool significa mentolados, de la misma manera como Bayer significa aspirina.

Es algo bueno para Kool, porque la mayoría de las marcas existentes ya han encontrado campo para distintas versiones.

Hoy, una tabaquería bien surtida tendrá más de cien marcas diferentes (incluidas las extensiones de línea). La industria produce cerca de 175 marcas. Es algo que enturbia la mente (el humo debe afectar tanto la mente como los pulmones de la gente del mercado de los cigarrillos).

Desde luego que las dos marcas señeras, Marlboro y Winston, hace mucho que extendieron su línea a los cigarrillos ligeros, los de 100 mm y mentolados. Así, según la teoría, ¿cabe esperar que las marcas Marlboro y Winston sigan los pasos de Pall Mall? Quizá. Pero en el país de los ciegos, el tuerto es rey.

¿Qué marcas quedan para desafiar a los líderes? Casi todas las marcas principales de cigarrillos han tenido extensiones de línea hasta morir.

Quizá lo que necesitamos es una etiqueta que sirva tanto para el fabricante como para el fumador: "Aviso: El Mercadotécnico General establece: la extensión de línea es peligrosa para las utilidades".

### ***El revés del aceite de maíz***

Otra oportunidad perdida fue la que ocurrió en el campo de la margarina.

Fleischman's es la marca principal de este producto de aceite de maíz y la que más vende.

Pero la primera margarina así compuesta era Mazola. Es un clásico ejemplo de lógica desorientadora.

Mazola era el nombre de la marca de aceite de maíz líquido. ¿Qué nombre más lógico para una margarina de aceite de maíz que Mazola? Aceite de maíz Mazola. Margarina de aceite de maíz Mazola. Y lo demás es historia.

Hoy la marca número 1 es Fleischmann's.

Cosa rara, la margarina Fleischmann's lleva un nombre sacado de la extensión de la línea. ¿Se acuerda de la levadura Fleischmann's? Por fortuna para Fleischmann's, poca gente se acuerda porque pocos son los que hoy en día amasan el pan en casa.

Además, están la ginebra Fleischmann's, el vodka y el whisky Fleischmann's, también de la misma firma. Pero el factor de confusión se reduce por la distancia mental entre el licor y la margarina. (¿Quién creería que la comida para perros Cadillac está hecha por la General Motors?)

### ***El chasco del café liofilizado***

Otra oportunidad perdida fue la que tuvo lugar en el campo del café liofilizado.

Hoy Taster's Choice es la marca principal y la de mayor venta.

¿Cuál fue, no obstante, el nombre del primer café liofilizado? Maxim. Entonces, ¿por qué Maxim no ocupa el primer lugar? Es una historia de intriga y valor, que vale la

pena contarla con mayor detalle.

Con su marca Maxwell House, la General Foods dominaba el mercado del café. Era la compañía con mayor tajada y que más ventas obtenía. Luego inventó un nuevo proceso llamado "café instantáneo desecado en congelación" (lío-filizado).

A primera vista parecía una manera de aumentar las ventas.

¿Lo fue? Esta acción de la General Foods fue muy bien recibida por la competencia. Utilizando el nombre de Maxim, derivado de Maxwell House, la compañía se hizo vulnerable al instante. (Maxim, Maxwell, ¿entendió? Mucha gente, no.) Maxim es una palabra carente de significado, que no connota ningún beneficio.

El contra ataque de la Nestlé fue bautizado como Taster's Choice (La preferencia del gustador). No sólo la elección estratégica del nombre fue magistral, sino que el aprovechamiento del momento por parte de la Nestlé fue casi perfecto. Nestlé actuó con toda rapidez para que el nombre competitivo de Maxim no tuviera tiempo de penetrar en la mente del bebedor de café.

El nuevo nombre, Taster's Choice, también permitió a Nestlé entrar atacando con el café tostado y molido. "Al gusto le gusta el café tostado y molido", dicen los anuncios. ¿Resultado? Bien, usted sabe cuál es el resultado.

Taster's Choice es el gran ganador de este chasco del café lio-filizado. A pesar del hecho de que la General Food inventó la categoría de "desecado en congelación" y fue la primera en llegar, Taster's Choice supera a Maxim en más del doble.

## ***El asunto de los dedos ligeros***

Otra oportunidad perdida es la que se conoce en los círculos de los fabricantes de lociones para las manos como el "asunto de los dedos ligeros". La historia comenzó con Jergens, marca número 1, con una participación preponderante en el mercado.

Por principio de cuentas, la compañía presentó Jergens Extra Dry, que era un producto tipo crema, en el área de las lociones líquidas o semilíquidas. Jergens Extra Dry era en verdad una innovación que quedó diluida en la semejanza de nombres. Los clientes no advirtieron la diferencia.

Pero la competencia, sí.

Chesebrough-Pond's presentó Intensive Care. Por primera vez, la nueva loción tipo crema tenía un nombre que colocaba el producto, sin ambages, en la mente del público. Y el producto despegó.

Cuando Jergens se dio cuenta de lo que estaba ocurriendo, contestó con una marca denominada Direct Aid.

Mas se repitió el caso de siempre de llegar con un poco de retraso y con demasiado poco, porque la victoria en el mercado se la llevó Intensive Care. Hoy Intensive Care es la marca número 1 y supera a Jergens, Jergens Extra Dry y Direct Aid, juntos.

¿Acaso la marca no se llama en realidad Vaseline Intensive Care y es una

extensión del nombre?

Es cierto. Pero los clientes llaman al producto Intensive Care, no Vaseline. Vaseline es un producto pastoso de petróleo; Intensive Care es una loción para las manos.

## ***La guerra de las Colas dietéticas***

Rara vez se tiene ocasión de observar una confrontación directa entre dos productos con tácticas diametralmente opuestas, como en el caso del conflicto entre la Diet Pepsi y Tab.

Lo que vuelve tan insidiosa la cuestión de la extensión de línea es que todas las ventajas parecen estar del lado de la Pepsi. Después de todo, un nombre tan conocido como Pepsi, respaldado por el calificativo de dietético, parecería invencible.

Además, la Diet Pepsi llegó primero. Según las reglas de la conquista de posiciones, la marca que entra primero en la mente del público lleva una ventaja enorme. Pero no la suficiente para superar las desventajas de un nombre que es una extensión de línea.

El ganador en el mercado es Tab. La extensión de línea del nombre de la Pepsi en el campo de los refrescos dietéticos de cola no constituye un punto fuerte, sino uno flaco.

Al que toma refresco de cola, la Pepsi dietética se le antoja como un producto de inferior calidad frente a la Pepsi normal, mientras que Tab disfruta de su propia categoría.

¿El brillante éxito de Tab sirvió de lección a la Compañía Coca-Cola para obrar de acuerdo con los principios del posicionamiento?

En modo alguno. Cometieron el mismo error. Tab actualmente se presenta también en bebida carbonatada de hierbas, ginger ale y cerezas negras. Si desean mantener marcas en esas categorías, no deberían haber empleado el nombre de un producto que se ha vuelto genérico como bebida dietética de cola.

¿Y qué decir del perdedor? Nada motiva más a un entrenador a cambiar de táctica que perder un juego clave. Así, ¿qué le ocurrió a la Pepsi Cola? De nuevo cometió el mismo error, y apareció la Pepsi Light, que es un nombre de extensión de línea, de peso ligero.

## ***Inversión de la extensión de línea***

Mientras que la extensión de línea de ordinario es un error, lo inverso puede funcionar. Invertir la extensión de línea equivale a "ampliar la base". Uno de los mejores ejemplos es el champú para bebés de Johnson.

Al proponer la suavidad del producto en el mercado de los adultos, la compañía ha convertido al champú para bebés de Johnson en una de las marcas principales que

usa el adulto.

Véanse las características de esta táctica de ampliación de la base. El mismo producto, la misma presentación, la misma etiqueta. Sólo se ha alterado la aplicación.

Si Johnson & Johnson hubiera extendido la línea del producto y presentado un champú Johnson para adultos, el producto no habría tenido un éxito tan resonante.

Otro ejemplo de ampliación de la base es Blue Nun (Monja Azul), vino blanco que se anuncia como igualmente apto para las carnes que para el pescado.

Pero, ¿no se trata de ejemplos de la "trampa del borreguismo"? No precisamente. El champú para bebés de Johnson es el primero y único champú para bebés que se presenta también como un producto para adultos. Y Blue Nun es el único vino blanco que se ofrece como bueno para la carne y para el pescado.

Si otras marcas intentaran el mismo enfoque, no tendrían tanto éxito como estas dos.

Y luego está la levadura para hornear Arm & Hammer, que se presenta como buena tanto para refrigeradores como para desagües. También muy exitosa. Pero, ¿qué ocurrió cuando esa misma compañía hizo una extensión de línea de Arm & Hammer para un desodorante de soda?

Muy poca cosa. Como dice Phyllis Diller: "Sólo sirve si uno está dentro del refrigerador".

### ***¿Cuándo puede funcionar la extensión de línea?***

La extensión de línea es algo que está de moda. De esto no hay duda.

En la ciudad de Nueva York, los jugadores profesionales de béisbol, fútbol americano, básquetbol y tenis, se conocen como Mets, jets, Nets y Sets.

En las oficinas de apuestas hay tableros donde se anuncian los New York Bets.

Si la ciudad tuviera algún equipo de gimnasia, seguramente se llamaría New York Sweats.\*

¿Y por qué detenerse ahí?

Una pandilla callejera podría llamarse New York Ghetts.

Los planificadores de la ciudad se podrían llamar New York Debts.

Por fortuna para la salud mental de uno, las cosas al parecer se encauzan en otra dirección. El equipo de tenis vio dónde estaba la luz y cambió su nombre de New York Sets, a New York Apples.

---

\* \* N. del E. El verbo "to sweat" significa "sudar".

## ***Ventajas a corto plazo***

Una de las razones de la incesante popularidad de la extensión de línea es que a corto plazo tiene algunas ventajas.

Supongamos que hubiera un equipo de natación de Nueva York. "Ahí llegan los Wets", podría ser un encabezado típico que anunciara el evento. Con una sola palabra, Wets (Mojados) uno sabría que: 1) se trataría de un equipo deportivo profesional, 2) se encontraría ubicado en el área metropolitana de Nueva York, y 3) que estaría relacionado con algún tipo de deporte acuático.

Pero esto sólo a corto plazo. A medida que el anuncio original se desvanece en la mente, entra la confusión.

¿Hay algún equipo de natación llamado Wets? ¿O los estoy confundiendo con el equipo de baloncesto llamado Nets? ¿O estaba pensando en el equipo de tenis llamado Sets? Pero, los Sets cambiaron su nombre por el de Apples. ¿O fueron los Sets?

Debido a que el nombre que es extensión de línea se relaciona con el nombre original, desencadena de inmediato un relámpago de comprensión: "Ah, sí, Coca-Cola dietética".

También genera un incremento relámpago de ventas. Cuando Alka-Seltzer anuncia un nuevo producto con el nombre de Alka-Seltzer Plus, todo el mundo se va a surtir de él. Lo cual no quiere decir que los consumidores lo vayan a comprar, aunque sí lo hagan los tenderos.

Las primeras cifras de ventas parecen buenas. (Para obtener un millón de dólares en ventas, sólo se tienen que vender cinco dólares en cada supermercado.)

El negocio parece bueno durante los seis primeros meses mientras se llenan los canales de distribución. Pero en cuanto no llegan nuevos pedidos, las cosas de golpe se vuelven negras.

## ***Desventajas a largo plazo***

Después del reconocimiento inicial de la marca que es extensión de línea, el cliente nunca está seguro de si existe el producto.

Schlitz Light, Pall Mall Extra Mild, Jergens Extra Dry. Nombres como esos penetran en la mente (y jalan de ella) sin el menor esfuerzo. Casi no exigen trabajo mental de parte del público. Pero lo que sin esfuerzo llega, también sin esfuerzo se va. Los nombres que son extensión de línea se olvidan porque no ocupan ninguna posición independiente en la mente. Son satélites del nombre original. Su única contribución es volver borrosa la posición que ocupa el nombre original. A menudo, con resultados catastróficos.

En los años 30, la compañía Ralston Purina tenía anuncios por radio que decían: "Ralston 1, 2, 3". "1" era Shredde Ralston; "2" era Regular Ralston y "3", Instant Ralston.

Un, dos, tres, ¡partan!

Y el legendario David Ogilvy se ganó un diez con su Rinso White/Rinso Blue.

Sara Lee trató de entrar en el campo de los alimentos congelados con productos como Sara Lee Chicken & Noodles au Gratin. Sara Lee ocupa una posición en postres. No hay nadie a quien no le guste Sara Lee, pero hay mucha gente que no quiere saber nada del Chicken & Noodles au gratin. Y no lo compraron. Sobre todo, porque llevaba el nombre de Sara Lee.

Así que la cocina de Sara Lee tuvo que dejar de guisar comidas congeladas, luego de haber perdido unos ocho millones de dólares en el proyecto.

Casi todo el mundo ha intentado la extensión de línea. La Saturday Review Magazine trató de salir en cuatro diferentes versiones: The Arts, Science, Education y The Society, con una pérdida de 17 millones.

Y actualmente Levi Strauss y Brown Shoe están lanzando un producto (¿quién lo iba a creer?) "Levi's para los pies". Levi es muy conocido como el amo en la línea de jeans de mezclilla, pero esta vez metió la pata.

Y están las flores Avis, los relojes Zenith, el tabaco Old Grand-Dad, la pantimedia Bic, los pañales Kleenex.

Y también hay un vino Pierre Cardin. Tanto en tinto como en blanco, desde luego. Y Chanel, para caballeros. Lo que le lleva a uno a preguntarse: "¿Sustituirá Burt Reynolds a Catherine Deneuve?"

El número "2" pareció ponerse de moda en extensiones de línea. Tenemos Alka-2, Dial-2, Somnax-2, así como Tiburón-2. (Casi nunca la segunda parte de una película ha producido tanto como la primera.)

Incluso, agencias de publicidad de categoría han saltado a los dos. Ahora tenemos Ogilvy & Mather 2, Doyle Dane Bernbach 2, N.W. Ayer 2 y Grey 2, para citar unas cuantas con dicho número.

## ***La prueba de la lista de compras***

La prueba clásica de la extensión de la línea es la lista de compras para la casa.

Basta con escribir en un papel las marcas de lo que se desea adquirir y enviar a la esposa al supermercado: Kleenex, Crest, Listerine, Salvavidas, Bayer y Dial.

Es algo bastante fácil. La mayoría de las esposas regresarán con pañuelos Kleenex, pasta de dientes Crest, enjuague bucal Listerine, caramelos Salvavidas, aspirina Bayer y jabón Dial.

Extensiones de línea como toallas Kleenex, chicle Salvavidas, Bayer sin aspirina y desodorante Dial, no han destruido las posiciones originales de las marcas. Todavía. Pero hay que darles tiempo para que se ahorquen.

¿Qué quiere decir esta lista?: Heinz, Scott, Protein 21, Kraft.

¿Qué traería su esposa? ¿Pepinos Heinz o salsa de tomate? (¿o quizá comida

para bebés?) ¿Pañuelos o toallas Scott? ¿Champú, atomizador para el cabello, acondicionador Protein 21? ¿Queso, mayonesa o salsa para ensaladas Kraft?

La confusión que causa un nombre que sirve para más de un producto va minando lenta pero firmemente el vigor de marcas como Scott y Kraft.

Al igual que una estrella que se ha expandido enormemente, la marca acaba convirtiéndose en un cascarón quemado. En un enorme elefante blanco de la mercadotecnia. Lo que vuelve tan insidiosa la extensión de línea es que la enfermedad tarda muchos años en cobrar su cuenta. Muchos años de una existencia lenta y debilitante.

Veamos a Kraft. Es un nombre famoso, que sufre de una extensión de línea en estado terminal.

¿Qué es Kraft? Lo es todo y, sin embargo, es nada. No hay categoría en la que la marca Kraft sea el número 1. En mayonesa, la Kraft le sigue a Hellmann's. En salsa para ensaladas, Kraft va después de Wishbone.

Donde Kraft tiene una categoría señera no se llama Kraft.

En queso de crema es Philadelphia, no Kraft. En helados es Sealtest, no Kraft.

En margarina es Parkay, no Kraft.

¿Dónde se encuentra la fuerza del nombre de Kraft? Es demasiado difuso. Kraft lo significa todo y nada. La extensión de línea es una debilidad, no una fuerza.

¿Qué decir del queso? Sin duda, Kraft es un nombre fuerte en quesos. Sí lo es.

"Estados Unidos", dicen los anuncios, "deletrean queso como K-R-A-F-T". Magnífico deletreo pero terrible estrategia.

La mercadotecnia es como las carreras de caballos. El caballo que gana, no necesariamente es un buen caballo. Depende de la calidad de los demás caballos que participan. En las "claiming races",\*\* el ganador es el mejor de los peores; en las carreras de apuestas, el que triunfa es el mejor de los mejores.

Kraft ha tenido éxito en quesos. Ahora cite usted las demás marcas que conoce.

Kraft es ganador de una "claiming race".

Donde no hay marcas o las marcas son débiles, uno puede extender la línea. Pero tan pronto como llega una competencia fuerte, los problemas comienzan.

## ***La prueba del cantinero***

Además de la prueba de la lista de compras, está la prueba del cantinero. ¿Qué le dan a usted cuando pide una copa de licor por el nombre?

---

\*\* N. del R. T. Carreras en que los caballos participantes se venden al precio que fija otro de los dueños de caballos inscritos.

"J&B en las rocas" significa escocés. "Un Beefeater martini" equivaldrá a ginebra. Y "una botella de Dom Perignon", supuestamente debe ser champaña.

¿Qué decir de "Cutty sobre las rocas"? Seguro que le darán un escocés; pero, ¿será Cutty Sark o el más caro Cutty 12, con doce años de añejamiento?

El Cutty 12 es la Pepsi dietética en la categoría del escocés. Un nombre bien conocido (Cutty), combinado con una aposición (12). Muy lógico desde el punto de vista de la destilería. ¿Pero qué decir desde el punto de vista del bebedor?

Cuando se pide "Chivas sobre las rocas", todo mundo entiende que usted desea lo mejor: Chivas Regal.

Para que le den Cutty 12, no basta con que se concrete a decir Cutty. Cuando usted añade el " 12", no quedará seguro de si lo ha escuchado el cantinero o si, cosa igualmente importante, la gente que está junto a usted escuchó el 12.

Tampoco la promoción del Cutty 12 ayuda a la marca original Cutty Sark. Es un recordatorio constante para el bebedor de Cutty Sark de que está bebiendo un producto de inferior calidad.

Cutty 12 llegó al baile después de Chivas Regal, así que no cabía esperar mucho. Pero en Estados Unidos había una marca de escocés, de doce años de añejamiento, muy anterior a Chivas. Johnnie Walker Etiqueta Negra.

Hoy, desde luego, Chivas Regal vende más que Johnnie Walker Etiqueta Negra, en una proporción de 2 a 1.

-Quiero un Johnnie Walker.

-¿Etiqueta negra o roja, señor?

-Ah, sí ... Mejor deme un Chivas Regal.

Cutty 12 y Johnnie Walker Etiqueta Negra son ejemplos de extensión de línea hacia productos de mayor categoría. Obtienen de ordinario ventas anémicas en el extremo de los altos precios. (¿Quién quiere pagar precios caros por un nombre barato?)

### ***¿Qué es un Packard?***

El problema con productos de menor calidad es a la inversa. Los productos de menor categoría son a menudo un éxito instantáneo. La resaca llega luego. Antes de la II Guerra Mundial, el Packard era el príncipe de los automóviles norteamericanos. Más incluso que el Cadillac, era un símbolo de postín estimado en todo el mundo.

Los jefes de Estado compraban Packards blindados. Para Franklin Roosevelt se fabricó uno. Al igual que RollsRoyce, Packard altaneramente se opuso al cambio anual de modelo, tal como lo hicieron los otros fabricantes.

Luego, a mediados de los años 30, la Packard introdujo su modelo de menor categoría, el relativamente barato Packard Clipper.

El Packard Clipper fue el coche de mayor éxito de la Packard. Las ventas fueron

magníficas, pero mataron a la compañía (o más bien liquidaron la posición prestigiosa del Packard, lo que a la vez mató a la compañía).

La Packard fue dando tumbos hasta 1954, cuando la / Studebaker la absorbió. Llegó al final del camino cuatro años después.

### ***¿Qué es un Cadillac?***

¿Qué sabe usted del Cadillac? ¿Qué longitud tiene? ¿En qué colores se fabrica? ¿Qué potencia tiene el motor? ¿Qué opciones hay?

La General Motors ha conseguido no comunicar casi nada al cliente promedio sobre el Cadillac, salvo su posición de automóvil de lujo, de categoría.

Pero incluso la General Motors olvida a veces que para cada producto hay dos puntos de vista. Se cometen muchos errores de extensión de línea, porque el vendedor no aprecia este hecho.

¿Qué es un Cadillac?

Quizá le sorprenda, pero desde el punto de vista de la General Motors, el Cadillac no es un automóvil, sino una división. En realidad, se trata de una de las divisiones más rentables de la General Motors.

Pero desde el punto de vista del comprador, el Cadillac es un gran coche de lujo. Usted mismo puede apreciar el problema.

Debido a la subida del precio de la gasolina, la firma Cadillac anda preocupada. Para mantener su rentabilidad, la General Motors ha sacado un Cadillac pequeño, el Seville.

A corto plazo, Cadillac venderá muchos Seville. Pero a largo plazo, un mini-Cadillac choca contra la posición de gran coche que el Cadillac ocupa en la mente.

Así que el cliente mira el Seville y se pregunta: "¿Es o no es un Cadillac?"

A largo plazo, el Seville se está introduciendo como respuesta eficaz al reto del Mercedes. Un nombre de gran precio, pero distinto y vendido por una división también diferente.

### ***¿Qué es un Chevrolet?***

En el caso de los automóviles, lo mismo que de otros productos, uno se puede hacer la pregunta de siempre, para saber si se tiene un problema de posicionamiento. ¿Qué es?

Por ejemplo, ¿qué es un Chevrolet? Es un coche que ha caído en la trampa de los segundones. Al intentar llamar la atención de todo el mundo, el producto acaba por no llamar la atención de nadie.

¿Qué es un Chevrolet? Le voy a decir lo que es un Chevrolet: es un coche grande, pequeño, barato y caro.

Perfecto. Entonces, ¿cómo es que sigue siendo el número 1? ¿Cómo es que no ha perdido su liderazgo frente a la Ford?

A lo que respondemos: "¿Qué es un Ford?" El mismo problema. El Ford es también un coche grande, pequeño, barato y caro.

El Ford tiene, además, otro problema. No sólo es un automóvil, sino que además es una compañía y una persona.

Un Ford puede ser muy bueno, pero es problemático vender Fords Mercurys o Fords Lincolns. (Razón por la cual la compañía Ford siempre ha tenido problemas al vender coches de elevado precio.)

### ***¿Qué es un Volkswagen?***

La tragedia de la extensión de línea llega de ordinario a su final en tres actos.

El acto primero es un gran éxito, un gran avance. De ordinario, resultado de encontrar un hueco muy vacío y saberlo explotar brillantemente.

La Volkswagen inventó la posición del coche pequeño y se movió rápidamente para sacar provecho de la situación. "Piense en pequeño" es quizá el anuncio más famoso jamás realizado, y declara la posición de manera inequívoca.

Con gran rapidez, el Volkswagen sedán adquirió una posición excepcionalmente vigorosa en el mercado automovilístico. Al igual que la mayoría de los éxitos, la palabra Volkswagen vino a significar algo más que el nombre de un producto.

"Tengo un Volkswagen" dice algo más que quién fabricó el automóvil que posee la persona en cuestión. "Tengo un Volkswagen" dice algo acerca del estilo de vida del propietario. Se trata de una persona práctica, que no se anda con rodeos y que está segura del tipo de vida que desea. Es un equipo de transporte sencillo y funcional.

El propietario de un Volkswagen es el reverso de un esnobista. Disfruta menospreciando al vecino que quiere impresionar con su coche. "El Volkswagen 1970 seguirá siendo feo por mucho tiempo" expresa perfectamente esta actitud.

El acto segundo está lleno de codicia y de visiones de éxitos sin fin. De esta manera, la Volkswagen extiende la confiabilidad y la calidad del Volkswagen a coches más grandes y caros. A combis y a jeeps.

El colmo es el Dasher. "Con gran orgullo, la Volkswagen entra en el campo de los coches de lujo", dicen los anuncios.

"Dasher, el Volkswagen elegante."

¿El Volkswagen elegante? "Unos interiores lujosos. Equipado con suntuosidad", dicen los anuncios. ¿Esto es un Volkswagen? ¿Qué pasó con lo de la persona práctica, que no se anda con rodeos, segura del tipo de vida que prefiere? El Dasher frustra la pretensión del viejo Volkswagen.

"Yo creía en el Volkswagen y ahora la Volkswagen no cree en el Volkswagen", se lamentan los seguidores.

Pero la VW no cejará. "Un Volkswagen diferente para diferente gente" es el anuncio que mejor resume la actitud de la compañía. Ahora la VW tiene cinco modelos distintos, que enarbolan el pabellón de la compañía.

El acto tercero es el desenlace. ¿Es posible que cinco modelos no se vendan tan bien como uno? No sólo es posible, sino que es lo que está ocurriendo.

Desde el primer lugar en coches importados, la Volkswagen cayó a un cuarto lugar. Detrás de Toyota, Datsun y Honda. (Para colmo, el tema de Honda "Hacer las cosas sencillas" suena a acto primero.)

En 1971, la Volkswagen tenía el 35 por ciento del mercado de los coches importados. Para 1979, había disminuido a un 12 por ciento.

La secuencia del éxito inicial, seguido por una extensión de línea y a continuación por la desilusión, es algo bastante común. Después de todo, no cabe esperar que compañías como Scott y Volkswagen se duerman sobre sus laureles. Lo más común es que busquen nuevos campos de conquista. ¿Cómo se las podrán arreglar para encontrarlos? Hay un camino obvio: crear un nuevo concepto o un nuevo producto, con una nueva posición y un nuevo nombre apropiado.

### ***¿Qué es un Volvo?***

Muchas compañías practican una forma más idónea de extensión de línea. No extienden la línea, sino el concepto que apoya al producto.

Tomemos como ejemplo la Volvo. ¿Qué es un Volvo?

Al igual que muchas marcas de coches, Volvo ha tenido problemas últimamente. Volvo disfrutó de la posición de confiabilidad de los coches grandes importados. (Un gran VW seguro, si se quiere.)

Los Volvo elevaron su precio y la firma comenzó a vender sedanes de lujo, de seguridad y hasta guayines. La Volvo se convirtió en "el coche de trabajo de la clase adinerada".

Así, ¿qué es hoy un Volvo? Es un coche confiable, seguro, de lujo, agradable de conducir. Pero la conquista de posiciones no corre pareja con el número de satisfacciones cumplidas. Cuatro posiciones no son mejores que una.

Así que las ventas de la Volvo disminuyen al paso que la maldición de la extensión de línea reclama otra víctima.

### ***El nombre es una liga de goma***

Se estira, pero hasta cierto punto. Además, cuanto más se estira un nombre, más débil se vuelve. (Justamente lo contrario de lo que cabría esperar.)

¿Cuánto se puede estirar un nombre? Se trata aquí tanto de economía como de buen juicio.

Supongamos que usted tiene una línea de verduras enlatadas. ¿Emplea un

nombre para los chícharos, otro para el maíz y un tercero para las habichuelas?

Seguramente que no. Desde el punto de vista económico, no tendría sentido.

Por eso, Del Monte quizá tenga razón al emplear el mismo nombre en su línea de frutas y verduras enlatadas. Pero véase lo que ocurre cuando un competidor se atiene a un solo producto. La línea Dole de piña enlatada.

No hay siquiera competencia en piñas Dole y Del Monte. Dole gana todas las veces.

Entonces, ¿cuál es el siguiente paso de Dole? Poner dicho nombre a los plátanos frescos. El "plátano Dole".

Supongamos que Dole logra hacer que el nombre Dole signifique plátanos. En este caso, ¿qué les ocurrirá a las piñas?

Es el principio del sube y baja, en uno de cuyos extremos están los plátanos y en el otro, las piñas.

¿No podría acaso Dole hacer lo que hizo Del Monte? ¿Convertirse en vendedor de línea completa de alimentos tanto empaquetados como frescos?

Desde luego, pero sólo a costa de sacrificar su valiosa ventaja en la piña. Y con la ulterior desventaja en ser el último en extender la línea.

## ***Las reglas de la carretera***

A la extensión de línea la llamamos "trampa", no error. La extensión de línea puede funcionar si ...

Pero es un si complejo. Si los competidores que usted tiene son tontos. Si el volumen que usted maneja es pequeño. Si no tiene competidores. Si no espera establecer una posición en la mente del posible comprador. Si no hace usted ninguna publicidad.

La verdad es que cuantos más productos se venden, menos de ellos ocupan posiciones.

O sea, el cliente tomará una lata de chícharos sin manifestar ninguna preferencia o buscar determinada marca. En tal caso, cualquier marca bien conocida será mejor que una desconocida.

Y si usted trabaja para una compañía con miles de productos de pequeño volumen (3M es un ejemplo típico), no le puede dar nombre a cada uno de ellos.

Así que le brindamos algunas reglas que le indicarán cuándo usar el nombre de la casa y cuándo no.

1. **Según el volumen.** Los productos que se desea que salgan triunfadores no deben llevar el nombre de la casa. Los productos de pequeño volumen deben llevarlo.
2. **La competencia.** Cuando hay un vacío, el producto no debe llevar el nombre de

la casa; en un campo saturado, debe llevarlo.

3. **Apoyo publicitario.** Las marcas con un gran presupuesto de publicidad no deben llevar el nombre de la casa; las que cuentan con un pequeño presupuesto de publicidad sí deben incluirlo.
4. **Trascendencia.** Los productos de avanzada no deben llevar el nombre de la casa. Los productos comerciales, como los químicos, deben llevarlo.
5. **Distribución.** Los productos que se colocan en los estantes de los supermercados no deben llevar el nombre de la casa; los que se venden por medio de representantes sí deben llevarlo.

### ***Posicionamiento de la Iglesia Católica***

Este libro se podía haber escrito sobre religión, lo mismo que sobre publicidad.

¿Una idea descabellada?

No tanto. La esencia de cualquier religión es la comunicación. Desde la divinidad, pasando por el clero, a los fieles.

Los problemas surgen no con la perfecta divinidad o con la imperfecta feligresía, sino con el clero.

El modo como éste aplique la teoría de la comunicación a la práctica de la religión tendrá una importancia capital respecto del modo como la religión afectará a los fieles.

### ***Crisis de identidad***

No hace mucho que el concepto del posicionamiento se aplicó a la Iglesia Católica. En otras palabras, los problemas de la comunicación de esa gigantesca institución se trataron como si pertenecieran a un gran consorcio.

La petición no surgió del Papa o de algún consejo de obispos. Provino de un grupo de laicos, muy preocupados por lo que un renombrado teólogo calificó de "cierta crisis de identidad", que había surgido a consecuencia de las reformas del Concilio Vaticano II.

Pronto se vio que la comunicación en la Iglesia Católica no era en el mejor de los casos, constante.

Pero si bien se habían realizado muchos esfuerzos por mejorar las técnicas, los programas carecían de un leitmotiv fuerte o de continuidad. (Problema especialmente serio en una era de supercomunicación electrónica.)

Era como una General Motors, sin programas generales de publicidad. Toda la comunicación provenía de las filiales de cada lugar. Alguna era buena, pero mucha de ella era mala.

Buena parte de los problemas se podían atribuir al Concilio Vaticano II.

Antes de esa "apertura de ventanas", la Iglesia institucional gozaba de una posición claramente definida en la mente de los fieles. Para la mayoría, la Iglesia era la "maestra de la ley". Se insistía mucho en los preceptos, las recompensas y los castigos. Por este lado, la Iglesia significaba lo mismo para los jóvenes que para los viejos.

El Concilio Vaticano II apartó a la Iglesia Católica de esa postura de ley y orden. Muchas reglamentaciones se sobreseyeron como innecesarias. Fueron numerosos los cambios en la liturgia y en el estilo general. En vez de rigidez, hubo flexibilidad.

Por desgracia no hubo en Roma ningún gerente de publicidad cuando se realizaban estos importantes cambios. Nadie que elaborara un programa en lenguaje sencillo que explicara las nuevas directrices.

Después de años de no necesitar un programa "corporativo" de comunicación, es comprensible que la Iglesia

Católica no advirtiera la magnitud del problema que tenía entre manos.

### ***Pérdida de influencia***

Lo que ostensiblemente faltaba era una clara presentación de lo que era la nueva Iglesia.

Los fieles se preguntaban: "Si la Iglesia no es la maestra de la ley, ¿qué es?"

A partir del Concilio Vaticano II no se ha dado ninguna respuesta sencilla. No ha habido ningún intento de reubicar a la Iglesia en la mente de los laicos, ni siquiera en la del clero.

Y al no haber respuestas, entró la confusión y mucha gente salió.

Por primera vez, la asistencia dominical a misa disminuyó en un 50%.

Actualmente hay un 20% menos de sacerdotes, monjas y hermanos que hace diez años. Las vocaciones religiosas han disminuido en un 60%.

Hay un conjunto de estadísticas especialmente significativas. La Iglesia Católica es "la mayor comunidad con autoridad moral de la sociedad norteamericana". (Título que le otorgó recientemente el teólogo protestante Peter Berger.)

Cuando la revista U. S. News & World Report solicitó a un grupo de 24 000 ejecutivos muy importantes que calificaran la influencia de las principales instituciones, la Iglesia y otras religiones organizadas aparecieron en último lugar. (Véase la tabla de la siguiente página.)

La autoridad moral de la Iglesia Católica, a todas vistas, no ha sido comunicada muy bien.

Sindicatos.....	<b>66%</b>
Televisión.....	<b>65%</b>
Suprema Corte.....	<b>65%</b>
Casa Blanca .....	<b>54%</b>
Periódicos .....	<b>47%</b>

Burocracia gubernamental .....	<b>46%</b>
Senado de Estados Unidos .....	<b>43%</b>
Cámara de Representantes .....	<b>36%</b>
Industria .....	<b>33%</b>
Instituciones financieras .....	<b>25%</b>
Partido Demócrata .....	<b>22%</b>
Revistas .....	<b>20%</b>
Instituciones educativas .....	<b>18%</b>
Gabinete presidencial .....	<b>18%</b>
La radio .....	<b>15%</b>
Agencias de publicidad .....	<b>15%</b>
Partido Republicano .....	<b>8%</b>
Religiones organizadas .....	<b>5%</b>

### ***¿Cuál es el papel de la Iglesia?***

"¿Cuál es el papel de la Iglesia Católica en el mundo moderno?"

Tal fue la pregunta que se hizo a sacerdotes, a obispos y laicos. Nunca se repitió la misma respuesta.

Para algunos, no hay una contestación sencilla. Para !' otros, existe más de una respuesta. (Adviértase la trampa de querer complacer a todo el mundo.)

Los ejecutivos de compañías tienen de ordinario respuestas a preguntas de este cariz. Preguntados los de la General Motors, considerarían que su papel consiste en ser los mayores fabricantes de automóviles del mundo. Las compañías gastan millones averiguando y comunicando la esencia de sus productos con palabras como "más blanco que lo blanco" o "Crest está para luchar contra las caries". La Iglesia debió haber dado respuesta a esta pregunta no respondida, de una manera sencilla y definitiva. Debió haber incluido dicha respuesta en un programa de comunicación bien integrado. Luego, haber llevado el programa a la grey, en una forma nueva e impactante.

La elaboración de un programa de identidad en el caso de una compañía supone de ordinario rehacer los pasos hasta descubrir cuál es el negocio fundamental de esa compañía. Esto significa examinar los planes y programas anteriores, para ver qué es lo que funcionó y qué es lo que no dio resultado.

En el caso de la Iglesia Católica, es preciso regresar dos mil años y rehacer los pasos de la Iglesia. En vez de acudir a los informes anuales de antaño, se debe uno basar en la Biblia.

Al buscar una expresión simple y directa del papel de la Iglesia, dos son las frases del Evangelio donde se debe encontrar la respuesta.

La primera. Durante el ministerio de Cristo en la tierra, Dios -según se lee en el Evangelio de San Mateodijo a los hombres que escucharan las palabras de su Hijo, el

Bien amado (Mt 17, 23).

Luego, Cristo, al partir de este mundo, ordenó a sus seguidores que fueran y enseñaran a todas las naciones lo que de Él habían escuchado (Mt 28, 19).

### ***Maestra de la palabra***

Se colige de las Escrituras que Cristo consideró que el papel de la Iglesia era la de ser "maestra de la palabra". Como Él era el "Hijo de Dios", se debe suponer que su palabra es válida en todas las épocas. Las parábolas de Cristo no estaban destinadas sólo para la gente de su tiempo, sino también para la actualidad.

Por lo tanto, deben tener en su estructura una universalidad que nunca pasa de moda. Son sencillas y profundas. En ellas, Jesús da a la gente de cualquier época alimento para el pensamiento y la acción.

Así, cabe suponer que quienes hoy proclaman su mensaje han de transmitir el mismo mensaje antiguo, pero de una nueva forma, según el lugar, el tiempo y el modo apropiados.

Al rehacer los pasos, se logra definir el papel de la Iglesia como consistente en mantener vivo a Cristo en la mente de la nueva generación y correlacionar su palabra con los problemas de cada época.

En muchos aspectos, el Vaticano II pareció dirigir a la Iglesia hacia atrás en vez de orientarla hacia adelante. De "maestra de la ley" a "maestra de la palabra".

Esto podría parecer una respuesta muy simplista, casi obvia, a un complicado problema.

Y lo es. La experiencia ha demostrado que cualquier ejercicio de conquista de posiciones es una búsqueda de lo obvio. Son los conceptos más fáciles de comunicar, porque son los que más sentido tienen para quien recibe el mensaje.

Por desgracia, los conceptos obvios son también los más difíciles de reconocer y de vender.

La mente humana tiende a admirar lo complicado y a desechar lo obvio por demasiado simplista. (Por ejemplo, muchos clérigos de la Iglesia Católica admiran la definición del papel de la misma, dada por un connotado teólogo de nombre Avery Dulles. Su respuesta: la Iglesia no tiene un solo papel que representar, sino seis diferentes.)

### ***Práctica del posicionamiento***

Una vez que se aisló el concepto obvio, lo siguiente que se debía hacer era desarrollar las técnicas para llevarlo a cabo.

Lo primero y principal era aprender oratoria. Para ser "maestro de la palabra", el clero debía mejorar con mucho su oratoria y predicar sermones. (Los mejores oradores sagrados de hoy no se encuentran en la Iglesia, sino en las emisiones religiosas de la

televisión dominical.)

Además de las clases de oratoria, se propuso una película de introducción, titulada Vuelta a los principios.

El inicio de cualquier campaña importante de comunicación requiere a veces algo dramático para captar la atención de la gente. La emoción que provoca la cinematografía es ideal para tal propósito. (Razón por la cual la televisión resulta un instrumento tan poderoso para presentar nuevos productos.)

Se recomendó una amplia gama de programas, todos cuidadosamente estructurados en torno al papel de la Iglesia "maestra de la palabra".

El punto aquí importante es que una vez que se ha desarrollado una táctica de posicionamiento, ésta fija la dirección de todas las actividades de la organización, incluso cuando se trata de una tan vasta y polifacética como la Iglesia Católica.

### ***¿Qué ocurrió?***

**Nada.**

Ha sido muy difícil convencer a la "gerencia" de la Iglesia Católica de que ponga en práctica esta solución de sus problemas.

No sólo los obispos se resisten a que los laicos les indiquen cómo deben dirigir la Iglesia, sino que la solución parece tan obvia que les resulta difícil aceptarla. La simplicidad no es tan atractiva como la complejidad.

Pero esto es materia de otro posible libro.