



Libro Reposicionamiento

La mercadotecnia en una era de competitividad, cambio y crisis

Jack Trout y Steve Rivkin
McGraw-Hill, 2009
También disponible en: Inglés

Reseña

“Este libro resultó difícil de escribir, pues ya he escrito tanto sobre el tema ... Los lectores de mi obra podrían reconocer cosas que he mencionado en mis otros 15 libros”. Éstas son las primeras líneas de la guía de reposicionamiento del experto en mercadotecnia, Jack Trout. Esta introducción derrotista no es exactamente prometedora de ingenio o innovación. Sin embargo, el libro se lee como si fuera una presentación de mercadotecnia. De manera dinámica y agradable, Trout explica, con la ayuda del consultor en mercadotecnia Steve Rivkin, cómo puede el reposicionamiento ayudarlo a diferenciar su marca de la competencia, manejar el cambio y lidiar con las crisis. El libro está lleno de historias de guerra, exitosas y fallidas, con comentarios laterales ocasionales (un poco egotistas) – del tipo: “Si sólo hubieran seguido mi consejo ...”. A pesar de los pintorescos estudios de caso de la vida real, a veces le faltan tácticas y consejos aplicables. *BooksInShort* recomienda el best seller anterior de Trout a los novatos en mercadotecnia y éste a quien desee actualizarse.

Ideas fundamentales

- El posicionamiento es la manera en que el mercado percibe su marca en comparación con la competencia. el reposicionamiento es la manera de renovar esas percepciones.
- Las empresas reposicionan sus productos como respuesta a la competencia, al cambio y a la crisis.
- Concéntrate en una idea atractiva que diferencie su producto del de la competencia, y cree un mensaje sencillo alrededor de ese concepto.
- Los avances en tecnología constantemente instigan al cambio. Las marcas deben responder y evolucionar, o morir.
- Mientras más grande sea su compañía, más difícil será cambiar o ser flexible.
- Hacer cambios a su marca puede opacar la percepción pública y debilitar su mensaje.
- El reposicionamiento a menudo es necesario después de una crisis, ya sea que la confusión afecte a todos o a una sola empresa.
- • Una estrategia de reposicionamiento funcionará mejor si se origina en una fuente externa, como un *blog* o un artículo en el periódico.
- Las barreras para el reposicionamiento incluyen la renuencia al cambio y los grandes egos de la administración.
- Una estrategia de reposicionamiento funcionará sólo si la apoya la alta gerencia.

Resumen

Posicionamiento y reposicionamiento

El posicionamiento y el reposicionamiento son teorías relacionadas. En ambos casos debe entender cómo ve la gente a usted y a su empresa. El posicionamiento es “cómo se diferencia usted en la mente de sus clientes potenciales”. El reposicionamiento, por otro lado, es “cómo ajustar las percepciones, ya sean de usted o de la competencia”.

“Cuando el mercado se decide por un producto, nada cambiará su decisión”.

La humanidad ha producido más información en las últimas tres décadas que en los cinco milenios anteriores. Se publican más de 4.000 libros al día. La Red se incrementa en un millón de páginas al día. Estos números siguen aumentando. Todos los días, los medios bombardean con todo tipo de mensajes a través de un

creciente número de vehículos. ¿Cómo puede usted, entonces, lograr que sus mensajes se distingan de los otros? Penetrar esta descarga de información es especialmente difícil, pues a los seres humanos les disgusta la complejidad y la confusión.

“La mercadotecnia es una batalla de percepciones”.

Si quiere que la gente recuerde su mensaje, hágalo sencillo. Concéntrese en una idea atractiva que diferencie su producto de la competencia y cree un mensaje simple alrededor de ese concepto. Por ejemplo, Volvo asocia su marca con protección, mientras que BMW se enfoca en conducir. Una vez que la gente recuerda su sencilla historia, la tendrá en la mente mucho tiempo. A mediados de los 80, una encuesta reveló que la gente piensa en GE cómo el segundo fabricante de licuadoras más popular, aunque GE no ha fabricado licuadoras en los últimos 20 años. Esta percepción está basada en un recuerdo desactualizado de la marca. Una vez que la gente recuerda un producto de cierta manera, cambiar su punto de vista es muy difícil. Xerox fracasó cuando trató de entrar en el mercado de las computadoras. El gran fracaso de Coca-Cola fue introducir New Coke. Reposicionar su marca en la mente del consumidor es difícil porque las “mentes son inseguras”. Aunque la gente no pueda expresar por qué hace determinadas compras, los científicos conductistas identifican cinco razones por las que la gente tal vez no compre su producto:

1. **“Riesgo económico”** – Las personas tienen el temor de perder dinero.
2. **“Riesgo funcional”** – No quieren comprar algo que tal vez no funcione.
3. **“Riesgo físico”** – ¿Por qué gastar dinero en algo que amenaza su bienestar?
4. **“Riesgo social”** – Si compran este producto, pueden convertirse en un hazmerreír.
5. **“Riesgo psicológico”** – La compra podría hacer que el comprador luego se arrepintiera.

“Todo programa de reposicionamiento debe empezar por pensar en la competencia”.

No sólo se bombardea a los consumidores con más mensajes que nunca, sino que ahora tienen más opciones que nunca. La mayoría de los supermercados maneja aproximadamente 40.000 productos diferentes, aunque la familia promedio usa alrededor de 150. Mientras que un consumidor en EE.UU. podía elegir entre 140 modelos de autos en los años 70 – principalmente marcas estadounidenses – ahora puede elegir entre más de 300 modelos en el mercado de EE.UU. La era del negocio local se desvanece y surge un mercado global. Además, las categorías de los negocios importantes se dividen en subcategorías. Piense en las subcategorías de la industria de la computación: puede elegir entre *laptops*, *notebooks*, PCs, estaciones de trabajo y minicomputadoras, entre otras. Pero la gente no necesariamente quiere o necesita tantas opciones. Las investigaciones muestran que demasiadas opciones tienden a paralizar más que a liberar.

“Lo que antes eran mercados nacionales con compañías locales que competían por el negocio se han convertido en un solo mercado global en el que todos compiten por el negocio de todos en todas partes”.

Para traspasar las barreras del ruido y de la elección, tal vez tenga que reposicionar su producto o servicio. Las compañías reposicionan sus productos para luchar contra tres fuerzas que afectan el negocio: “competitividad, cambio y crisis”.

1. Competitividad

Originalmente los mercadólogos veían el reposicionamiento como muestra de un defecto de la competencia. Sin embargo, una vez lanzada la primera piedra, se encontrará inmerso en una batalla en la que nadie gana. Por ejemplo, Campbell’s acusó a su rival Progresso de usar el químico glutamato monosódico (GMS) en sus sopas. Progresso respondió diciendo que Campbell’s también usaba GMS, y ninguna de las dos marcas de sopa ganó.

“Si se queda a la sombra de sus mayores competidores y nunca establece sus diferencias, siempre será débil”.

Una mejor manera de reposicionar a su competidor es “encontrar una debilidad en la fortaleza del líder y atacar ese punto”. Por ejemplo, como Hertz es el líder en la renta de automóviles, Avis respondió con anuncios que decían, “Rente en Avis. La fila en nuestra ventanilla es más corta”. Convirtió en debilidad lo que parecía ser fortaleza de Hertz, su posición en primer lugar. El propósito de dirigir atención negativa a la competencia es destacar indirectamente algo positivo en su marca. Los mercadólogos del vodka Stolichnaya lo lograron cuando declararon que los vodkas estadounidenses “hacían creer que eran rusos”. Pusieron una idea negativa en la mente del consumidor con respecto a los vodkas de EE.UU., y a la vez afirmaron que el vodka ruso era superior. El concepto era obvio y fue bien recibido por los consumidores.

“Las buenas ideas competitivas de reposicionamiento son sumamente difíciles de vender, porque son negativas por naturaleza”.

Reposicionar materias primas requiere una diferenciación mediante una “propuesta única de venta” e incluye cinco estrategias:

1. **“Identificar”** – Poner un nombre a su producto como Dole hizo con la piña y Chiquita con los plátanos.
2. **“Personificar”** – El personaje Gigante Verde ejemplifica esta técnica de mercadotecnia.
3. **“Crear un producto genérico nuevo”** – Los mercadólogos de melones grandes no querían que su producto fuera conocido sólo como melones grandes. Introdujeron una nueva categoría – melones Crenshaw.
4. **“Cambiar el nombre”** – Si el nombre original del producto no funciona, cámbielo. Lo que antes se llamaba grosella china es ahora kiwi.
5. **“Reposicionar la categoría”** – Cuando “puerco” dejó de sonar apetitoso, los mercadólogos lo reposicionaron como “la otra carne blanca”.

2. Cambio

El mundo de negocios actual se caracteriza por cambios rápidos. Los avances en tecnología alteran constantemente las reglas del juego. Las marcas deben evolucionar o morir. Por ejemplo, IBM fue el líder de las computadoras centrales, pero perdió su oportunidad en el mercado emergente de la minicomputadora. Data General, Wang, Hewlett-Packard y otros incursionaron en el mercado de minicomputadoras, pero perdieron su oportunidad de cambiar a PCs, y dejaron la puerta abierta para Apple y otras marcas. Los sobrevivientes perduraron porque evolucionaron. IBM se movió a la computación integrada, Hewlett-Packard se forjó un nicho en las impresoras y Apple sigue innovando con productos nuevos como el iPod. No sea conformista. Observe constantemente el horizonte para buscar nuevas tecnologías o productos que potencialmente pudieran dar un revés a su éxito.

“Los líderes del mercado deben estar dispuestos a atacarse con una mejor idea”.

Ser grande no siempre es ser mejor en términos de ser receptivo y reactivo al mercado y a los cambios tecnológicos. Las investigaciones muestran que mientras más grande y compleja sea una compañía, más ineficiente e improductiva se volverá, como pasó con AIG y General Motors (GM). Además, las grandes compañías exitosas no quieren cambiar; quieren hacer lo que al principio las hizo exitosas.

“Las ideas poderosas siempre chocan con la agenda personal de alguien. Esto garantiza un fracaso prematuro de cualquier concepto que tenga que labrarse el camino en la organización para la aprobación final”.

Pero el cambio también puede ser enemigo del éxito. Piense largo y tendido antes de jugar con su marca. Cuando introduce más cadenas de producto o cambia un ganador establecido, opaca su identidad. Gatorade era líder del mercado cuando decidió rediseñar su etiqueta. Cambió el ya conocido nombre Gatorade por una “G” grande. Las ventas cayeron 4.5%. Anheuser-Busch agregó varios productos a la etiqueta de Budweiser. Ahora el Rey de la Cerveza ofrece una gama de productos, que incluye cerveza ligera, de barril, fabricada en frío y otras, y confunde a los consumidores con la expresión “Esta Bud es para ti”. Por el contrario, White Castle ha cambiado muy poco desde los años 20 y sigue siendo líder de comida rápida. Una de las razones por la que White Castle puede resistirse al cambio es que es una compañía privada. Las empresas públicas, que responden a la presión del mercado en Wall Street para crecer y cambiar, se concentran en obtener ganancias a corto plazo más que en el éxito a largo plazo. Cuidese del cambio por el cambio mismo: “No resuelva un problema que no existe” y “no juegue con la tradición”. Asegúrese de que su innovación es mejor que su predecesora.

3. Crisis

A menudo, es necesario el reposicionamiento después de una crisis. Las crisis son de naturaleza macro o micro. Una macrocrisis, como un bajón económico, afecta a todos. Una microcrisis sólo afecta a un negocio. GM pasó por una microcrisis y su éxito futuro depende de su estrategia de reposicionamiento. Para sobrevivir, GM debe identificar una idea única y distinta para cada una de sus cuatro marcas (Chevrolet, Buick, Cadillac y GMC) que diferencie sus autos.

“La historia está llena de previsiones audaces que no resultaron”.

Tiene usted que crear su plan de mercadotecnia alrededor de lo que hagan sus rivales. “No es lo que usted quiera hacer; es lo que la competencia le permita hacer”. Conozca a fondo las fortalezas y debilidades de la competencia y nunca la subestime.

Aunque en el reposicionamiento se trata de reajustar (más que cambiar) las percepciones de la gente, debe manejarlo con cuidado, como un proceso gradual que no se puede acelerar. Su estrategia de reposicionamiento debe alinearse con las percepciones existentes de la gente. La regla general en el lanzamiento de una campaña de reposicionamiento es “primero la cobertura en medios, luego la publicidad”. Idealmente, su historia de reposicionamiento debe originarse de una fuente externa. Por eso son tan importantes las relaciones públicas (RP). Desarrolle la campaña lentamente; concéntrese primero en su grupo principal. Por ejemplo, una historia en el popular *blog* de una industria es un buen inicio. Luego luche por colocar la historia en publicaciones comerciales, los principales medios, la radio y la televisión. Refuerce sus actividades de RP con anuncios, mercancía y eventos bien hechos.

“Los aviones son interesantes, pero sin valor militar”. (Mariscal Ferdinand Foch, estrategia militar francés, 1911)

Las campañas de reposicionamiento sólo funcionan si los altos ejecutivos de la empresa las respaldan. Convencer al director ejecutivo es indispensable. Los buenos líderes, que característicamente son “flexibles”, valientes, “audaces”, cultos y “afortunados” no delegarán algo tan importante.

Reposicionamiento de los obstáculos

¿Cuáles son los obstáculos que debe esperar si propone una campaña de reposicionamiento? El primero es poder dar la propuesta a la autoridad que toma decisiones. Puede hacer la mejor presentación del mundo, pero si las personas adecuadas no la escuchan, no sirve.

“¿Quién rayos quiere oír hablar a los actores?” (Harry Warner, Warner Brothers, 1927)

Las personas se oponen a las ideas que amenazan su “mina de oro”, es decir, el producto o negocio que ha sido rentable. Gillete es un buen ejemplo de cómo superar este problema. Gillete ataca constantemente su mina de oro, las navajas de rasurar, siempre tratando de mejorar un producto exitoso. El producto ha progresado de navajas sencillas a múltiples. Gillete introdujo rastrillos “ajustables”, rastrillos con “amortiguador” y rastrillos “multinavajas”. Esta disposición a cuestionar su éxito ayuda a Gillete a sostenerlo.

“Trate de no investigar de más o pensar de más su estrategia de posicionamiento o reposicionamiento. Lo sencillo y lo obvio resolverán el problema”.

Tal vez tenga que lidiar con egos arraigados al tratar de vender una estrategia de reposicionamiento. Pocas personas son suficientemente seguras para admitir que están haciendo algo mal. Evite poner a la gente a la defensiva, vaya despacio y con tacto, y enseñe mientras avanza, usando analogías e historias. Las mejores soluciones serán “obvias”. Para ver si su idea es concisa y evidente, compárela con los siguientes estándares:

- **“Este problema, cuando esté resuelto, será sencillo”** – A menudo la gente no ve la solución obvia. Las ideas complejas nunca son obvias.
- **“¿Coincide con la naturaleza humana?”** – La solución obvia no será tan diferente de las percepciones existentes.
- **“Póngalo en papel”** – ¿Puede explicarlo rápido y sucintamente?
- **“¿Estalla en la mente de las personas?”** – La mejor solución y la más obvia hará que las personas se pregunten por qué no se les ocurrió a ellas antes.
- **“¿Es el momento adecuado?”** – Una idea que se adelanta o retrasa no tendrá éxito. Implemente su plan de reposicionamiento en el momento perfecto.

Sobre los autores

Jack Trout es coautor del best seller de negocios *Positioning: The Battle for Your Mind*. Es presidente de la empresa consultora Trout & Partners. **Steve Rivkin**

