

# Expansión

- 8  Posicionamiento  
 y Marcas

10 LECCIONES MAGISTRALES  
DE MARKETING Y VENTAS

DAEMON
QUEST

---

Este fascículo pertenece a la colección elaborada por Daemon Quest para el diario Expansión titulada «10 Lecciones Magistrales de Marketing y Ventas», cuyos contenidos han sido elaborados por Daemon Quest, basándose en contenidos de Management Focus, S.A. Esta colección comprende 10 fascículos enumerados correlativamente y distribuidos semanalmente de manera gratuita junto con el diario Expansión. Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, distribuida, comunicada públicamente o utilizada con fines comerciales, ni en todo ni en parte, ni registrada en, o transmitida por, un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, ni modificada, alterada o almacenada sin la previa autorización por escrito de sus titulares.

PRINTED IN SPAIN - IMPRESO EN ESPAÑA

© Daemon Quest, Madrid 2007

EJEMPLAR EDITADO PARA EL DIARIO «EXPANSIÓN»

Pº de la Castellana, 66. 28046 Madrid

Depósito Legal: M-10126-2007

Realización: Producción Recoletos

Preimpresión: Gráficas Villa, S. L.

Impresión y encuadernación: Gráficas Villa, S. L.

**José Luís Lomas**

DAEMON QUEST

## Estrategias que dejan “marca” en la mente del cliente

Desde que Jack Trout revolucionó el mundo del Marketing con el término “posicionamiento” –ese espacio deseado en la mente del consumidor, que una marca aspira a ocupar– el mundo del Marketing y del “branding” ha cambiado sobremanera. Ya no vivimos en un mercado de masas en el que funciona el Marketing de masas. Las empresas se mueven en un mercado de Clientes, en el que todo el peso del Marketing debe ir orientado hacia ellos. Cualquier marca está abierta a triunfar, pero los pasos para alcanzar el éxito no son los marcados por el Marketing tradicional.

La sobreexposición del consumidor a mensajes promocionales y publicitarios, la multiplicación constante de la oferta de productos y servicios, la creciente información y el progresivo nivel de exigencia del cliente son algunos de los factores que están llevando a un nuevo enfoque en las Estrategias de Marcas y Posicionamiento.

Ya no basta con contar con un buen producto o servicio, los recursos necesarios para lanzarlo masivamente y una adecuada red de distribución. Ésas eran claves útiles para un Marketing masivo, ya superado. El cliente pide y necesita más de su marca. A cambio, está dispuesto a recompensarla con lealtad y fidelidad: dos premios de valor incalculable, en un marco de hipercompetencia como el actual.

Hay marcas que deslumbran globalmente sin invertir en publicidad. Hay marcas que, sin embargo, dedican fortunas a Marketing y Promoción, sin resultados a la altura. Las reglas del juego han cambiado y las compañías que aspiren a posicionar su marca como líder deben buscar nuevas fórmulas. Las páginas que siguen aportan algunas pistas sobre cómo encontrarlas.

# Posicionamiento y Marcas

## Cómo afianzar una marca en la mente del consumidor y desarrollar Estrategias de Branding rentables

Del mercado y el Marketing de masas, estamos pasando al mercado y el Marketing de clientes. Este cambio está afectando profundamente a la forma de gestionar un activo tan vital como las marcas y, por consiguiente, a la forma en que éstas deben posicionarse en la mente del consumidor. Las acciones tradicionales de Marketing y Publicidad se revelan cada vez menos eficaces, ante un cliente progresivamente exigente e informado. Por ello es necesario que las empresas se planteen su gestión de marcas, es decir, el “branding”, como una estrategia claramente orientada hacia la rentabilidad.

¿Qué compañía no aspira a crear, con el tiempo, una marca como Coca-Cola, Nike, McDonalds o Sony? Todas las empresas son conscientes del inmenso activo que puede llegar a constituir una marca y de su impacto en el crecimiento de la compañía, su cotización en los mercados, su valor, su capacidad para resistir a las crisis, contribuir al éxito de nuevos lanzamientos e, incluso, permitir la fijación de precios superior a la media del mercado.

Es lógico, pues, que la gestión de las marcas o “branding” se haya transformado en una misión estratégica, no sólo para los responsables de Marketing, sino para cualquier líder empresarial. El resultado de este creciente interés por las marcas y su óptima gestión es una inversión cada vez mayor en estrategias de “branding”; estrategias que, sin embargo, no resultan en todos los casos exitosas ni rentables. ¿Quién no almacena en su memoria sonoros fracasos en lanzamientos de productos y servicios, que fueron acompañados de masivas inversiones en publicidad y Marketing?

Es lógico, como comentábamos, que cualquier compañía admire y envidie la solidez de marcas como Coca-Cola, Nike o McDonalds. Sin embargo, será ingenuo soñar con repetir sus historias de éxito, pues muchas de estas marcas “doradas” nacieron en un contexto radicalmente diferente al actual.

De los mercados de masas que imperaron durante la mayor parte del siglo XX, en los últimos años hemos asistido a un cambio radical marcado por la preponderancia del consumidor, es decir, por el paso a un mercado de clientes.<sup>1</sup> En la época de los mercados de

<sup>1</sup> Teorías extraídas de ProfitBrand, Nick Wreden. Kogan Page. 2005.

masas, el objetivo número uno de las empresas era lograr clientes a toda costa y aumentar su cuota de mercado. En los inicios, los medios de comunicación y publicidad eran limitados, por lo que las acciones de promoción y Marketing tenían una eficacia muy elevada. En Estados Unidos, sólo existían tres canales, hasta la irrupción del cable. En el Reino Unido, hasta finales del siglo XX, la BBC era la televisión imperante. Así las cosas, el poder de la publicidad era, lógicamente, muy importante.

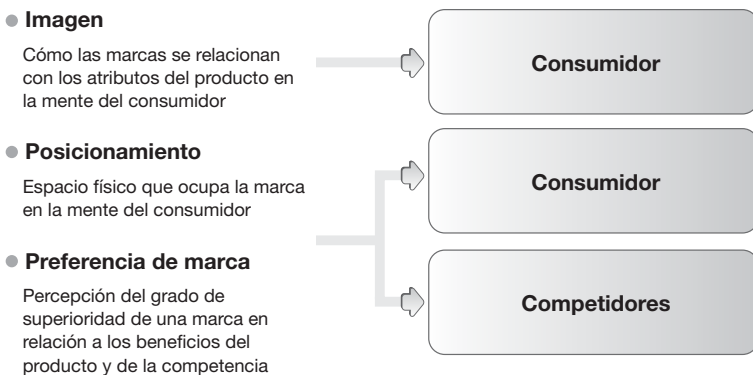
En este contexto, los objetivos de las empresas, que aún muchas mantienen, consistían básicamente en lograr un elevado nivel de notoriedad (“awareness”) y un acertado posicionamiento; ese término mágico con el que Jack Trout y Al Ries revolucionaron el mundo del Marketing al definir el objetivo común de “ocupar en la mente del consumidor el espacio deseado”. Hasta hace bien poco, pues, es cierto que con fuertes inversiones en Marketing y publicidad, una buena red de distribución y un alto nivel de notoriedad, las probabilidades de que una marca lograse sus objetivos comerciales eran elevadas.

## El fin del Marketing de masas

Con la multiplicación de los canales de comunicación para hacer llegar los mensajes al público objetivo, a finales de los 80 y durante los años 90, las empresas dirigidas al consumidor final comenzaron a experimentar serias dificultades. En los años 90, el consumidor medio llegaba a recibir de media unos 3.000 impactos publicitarios diarios, es decir, exactamente el doble de los que recibía 30 años antes.<sup>2</sup>

La entrada en escena, por otra parte, de gigantes de la distribución como Wal-Mart, Tesco o Carrefour, por citar algunos ejemplos, contribuyó, además, a que las empresas de “consumer goods” comenzasen a perder márgenes de maniobra en lo que a fijación de precios, plazos de entrega y “packaging” y “merchandising” se refiere.

Gráfico 1. Imagen y Posicionamiento



<sup>2</sup> Datos de la revista Advertising Age.

Este conjunto de cambios presionaron sobremanera a las empresas, de tal forma que muchas de ellas se dedicaron a multiplicar sus mensajes a los consumidores o saturarles progresivamente con diferentes propuestas, de tal forma que muchos de ellos comenzaron a sentirse decepcionados con sus marcas de referencia y renuentes a las acciones tradicionales de Marketing y Publicidad.

El prestigioso pensador Peter Drucker resume la situación actual con brillantez: “los consumidores no están comprando lo que nosotros pensamos que les estamos vendiendo”. Si a este contexto, añadimos el exceso de productos y servicios a los que se enfrenta el consumidor, el panorama se vuelve aún más complejo.

Jack Trout, “mago” del posicionamiento y las marcas, describe a la perfección la batalla de las marcas en su último best-seller, “Trout on Strategy”: un supermercado norteamericano medio cuenta con un promedio de 40.000 unidades distintas en stock para ofrecer a sus clientes. Teniendo en cuenta que el ticket medio de compra de la familia típica estadounidense es de 150 dólares, 39.850 artículos quedarán inevitablemente descartados. ¿Algún ejemplo más ilustrativo para demostrar la encarnizada batalla a la que se enfrentan actualmente las empresas para lograr asentar sus marcas e imponerse en la mente del cliente?

La revolución de revoluciones creada por Internet ha acabado de complicar el desafío para las empresas. La proliferación de “blogs” de consumidores, el intercambio constante de información que todos los clientes de todo el planeta mantienen y el poder destructivo que el usuario tiene respecto a una marca con sólo un “clic” han puesto a muchas compañías contra las cuerdas. Un reciente estudio de la prestigiosa empresa de consultas IPSOS, revelaba que un 30% de los consumidores europeos había dejado de comprar un producto o servicio por la mala referenciación leída en un “blog”.

Así las cosas, las empresas que sigan pensando que el éxito en la consolidación de sus marcas puede lograrse a base de promoción, publicidad y una buena red de distribución, deberían replantearse seriamente su visión estratégica.

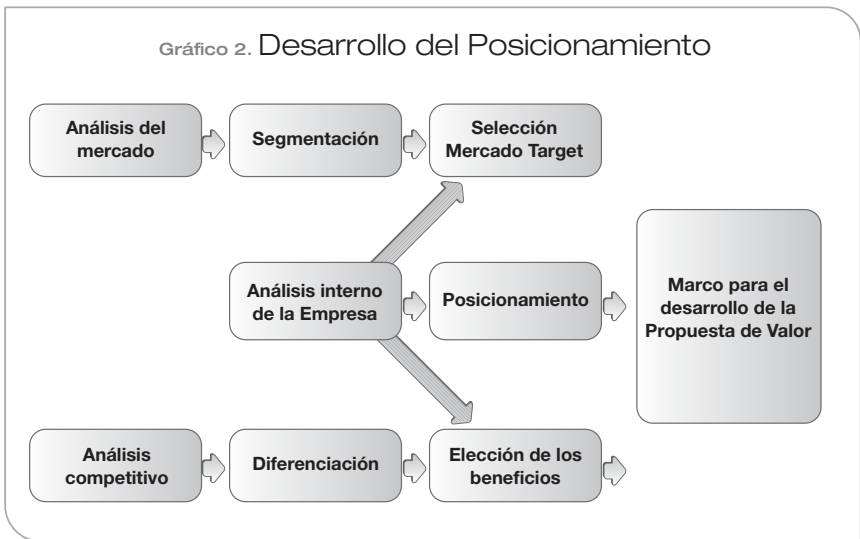
## Las marcas, al servicio del cliente

Como comentábamos anteriormente, y tal y como defiende Nick Wreden en su brillante obra “ProfitBrand”, el mercado actual ya no es el mercado de masas, sino “el mercado de los clientes”, de ahí que teorías anteriormente descritas en capítulos anteriores, como el Marketing “One-To-One” hayan cosechado merecido éxito.

**“Las marcas ya no se benefician de las ventajas de un mercado de masas”**

El mercado de clientes en el que se desenvuelven actualmente las empresas se caracteriza por:

- **Estrategias centradas en la relación con el consumidor:** lo importante no es, como en la época del “mercado de masas” la captación de clientes y la cuota de mercado, sino la retención y fidelización de los clientes y la propia cuota de cliente.
- **Estrategias centradas en la optimización del servicio:** en los mercados de masas, la calidad del producto ofrecido era el máximo reto a conseguir. Hoy, es el servicio que acompaña a ese producto la meta a perseguir. La “experiencia del cliente” (“customer experience”) se impone sobre el producto o servicios ofrecidos.
- **Estrategias marcadas por la evaluación de resultados de Marketing:** hasta hace relativamente poco, la eficacia de las acciones de Marketing no era examinada con lupa. Hoy, sí. Al Marketing se le exige en el seno de las empresas, como es lógico, rentabilidad y efectividad. Los directivos son, consecuentemente, evaluados con estos criterios.



Esta tendencia es imparable. Si las empresas se esfuerzan hoy por lograr satisfacer a sus exigentes y experimentados clientes 24 horas al día, 365 días al año, deben estar preparadas para que en el futuro se les pida ofrecer lo mejor de sí mismas 60 minutos de cada hora del día.

En “The Origin of Brands”, el último “best-seller” de Al Ries, como comentábamos, coautor junto a Jack Trout de casi todas las “biblias” del Marketing sobre marcas y posicionamiento, éste establece una curiosa comparación entre las teorías darwinianas sobre el origen y evolución de las especies, comparándola con las marcas.

Ries sostiene que, al igual que las especies evolucionan divergiendo de otras especies, las marcas tienden a hacer lo propio. Nuevas marcas aparecen como resultado de nuevas necesidades o como causantes de esas necesidades y abren, así, nuevos mercados o los famosos “océanos azules” de los que hablábamos en el primer capítulo.

## Crear marcas es crear mercados

Marcas tan sumamente consolidadas como Coca-Cola, Microsoft, Disney o General Electric nacieron creando nuevos mercados y han seguido creciendo desarrollando mercados nuevos.<sup>3</sup> En el momento de su invención, Coca-Cola rompió los esquemas de lo que hasta entonces eran consideradas “bebidas refrescantes”, Microsoft fue la primera en lanzar al mercado un sistema operativo con procesadores de 16 bits (producto “divergente” de los 8 bits de Apple OS), Intel fue la primera empresa del mundo en comercializar microchips, mientras que Disney creó en soledad la industria del entretenimiento.

Al nacer, el objetivo principal de cualquier marca no es un mercado en sí, sino la mente del consumidor. La misión es comenzar a influir en cómo piensan y qué necesitan los clientes para que un nuevo mercado vaya cobrando cuerpo. Marlboro no es lo que es hoy ni consiguió revolucionar el mercado de los cigarrillos por su imagen del legendario “cow-boy”. Su gran mérito fue crear una “nueva categoría” de consumidores masculinos, dar con un mercado potencial en la mente de muchos consumidores que se sintieron identificados con el mensaje de consumo de tabaco y virilidad.

Lo mismo exactamente hizo Rolex cuando nació como marca, hace cerca de un siglo: inventar el reloj de lujo. No creó de golpe un mercado, sino que comenzó a abrirse hueco en la mente del cliente con un nuevo concepto: distinguirse socialmente por un accesorio como el reloj, hasta entonces poco utilizado como reflejo de lujo y poder adquisitivo.

## No sólo gana el líder

Ser el primero en conquistar un mercado no es condición, sin embargo, para la garantía de un éxito eterno. Los productos y servicios son copiables y la competencia no tardará en llegar. Lo único que consolida a una marca definitivamente en la mente del consumidor, el único factor que afianza un posicionamiento de largo plazo es la capacidad de esa marca para hacerse con un liderazgo permanente de su mercado. Éste es el auténtico reto de un buen “branding”.

<sup>3</sup> Al Ries / Laura Ries. “The Origin of Brands”. Collins. 2005.



Por encima de la calidad que, por descontado, ofrecen, pensemos en el ketchup Heinz o en la mayonesa Hellmans. Son productos masivamente consumidos no ya sólo porque sus sabores son apreciados, sino porque son claramente percibidos como los campeones absolutos en sus categorías. Siempre que una marca sea capaz de defender su superioridad, respecto a la competencia, en la mente del consumidor, tiene todas las ventajas para mantener su liderazgo, por competitivo y maduro que sea su mercado.

Bien es cierto que ser el pionero en el descubrimiento de un nuevo mercado, merced al lanzamiento de un nuevo producto, siempre imprime en la mente del consumidor esa sensación de que los demás no han sido más que “imitadores”. La prueba es que marcas como Hertz, desbancada por rivales, sigue siendo percibida por los clientes del sector como la mejor en la oferta de servicios. Asimismo, Apple siempre mantendrá un estrecho vínculo emocional con sus clientes –incluso con aquellos que son grandes usuarios de PCs al uso–, puesto que saben que el Mac y sólo el Mac fue el primero de los ordenadores con un sistema operativo “amigable”.

Por otra parte, ser el número dos, mientras uno se mantenga a suficiente distancia conceptual del líder puede ser extraordinariamente ventajoso. Al Ries defiende que el comportamiento humano, luego el comportamiento del consumidor, suele consistir en identificarse con el líder o, al contrario, situarse junto a lo que representa su opuesto. La clave está aquí en diferenciarse. BMW es un claro ejemplo de éxito en este caso. Condenada a competir con los potentes y lujosos Mercedes en similar segmento de mercado, BMW optó por la diferenciación clara: automóviles menos grandes, ligeros y de imagen menos formal y clásica, dentro de la misma calidad de motor y prestaciones.

Otro ejemplo claro es el de la marca de calzado deportivo Reebok, que supo explotar con acierto durante mucho tiempo su ventaja en el gusto de las consumidoras. En el momento que trató de emular al líder Nike, asociado a una línea más masculina, vio como Adidas aprovechaba esa ventaja, desbancándola en el mercado. O se es el primero, o se es muy diferente del primero. Medias tintas como las que mantienen eternamente compitiendo por lo mismo a Coca-Cola y Pepsi o a McDonalds y Burger King no garantizan el éxito, sólo la constante pugna por él.

**“Se puede no ser marca líder y triunfar con una buena diferenciación”**

## ¿Cómo recuperar una marca?

El gran “arquitecto” de las marcas, Scott Bedbury, uno de los artífices del éxito de marcas como Nike y Starbucks, propone varias vías para recuperar una marca.

- **La marca está deteriorada**  
Se impone revisar qué ha sucedido. ¿Qué representaba la marca originalmente? ¿Cuáles eran sus valores centrales? ¿Están aún vigentes? ¿Qué piensan los clientes del producto o servicio? ¿Qué aportan los competidores? ¿Cuáles son los beneficios tangibles de la marca? Y, más importante todavía, ¿cuáles son los beneficios emocionales? Escuchar y aprender es el mejor consejo.
- **La marca se desestabiliza con cada nuevo lanzamiento**  
La esencia de la marca es vital. La esencia de Nike, por ejemplo, es el auténtico rendimiento atlético. Cuando todos los integrantes de una organización entienden el significado de estas palabras, el equipo de trabajo puede desencadenar la innovación en cada rincón, desde la publicidad hasta el diseño de producto o las promociones, y todo se conecta con algo mayor y más perdurable.
- **La marca es aburrida**  
La clave se encuentra, en este caso, en crear mayor “experiencia de cliente” en torno a la marca: generar nuevas sensaciones, que hagan pensar al consumidor que la adquisición y fidelidad a esa marca merecen la pena y suponen un “plus” respecto a la competencia, pues aportan algo nuevo.
- **La marca agoniza**  
Una marca se puede reinventar por completo. El enfoque debe ser radicalmente distinto al original, pero casos como el de Puma son un claro ejemplo de cómo una marca en absoluto declive puede reinventarse a sí misma sin cambiar siquiera de nombre.
- **La marca se ha quedado anclada en el pasado**  
Les sucede a las mejores marcas, como a Nike, demasiado asociada en su momento a la competición atlética. Necesitaba un desafío optimista. El eslogan comercial “Just Do It” (“Simplemente, hazlo”) marcó un antes y un después. Conectó no sólo con los “super deportistas”, sino con los valores humanos que comparte hasta el público de un centro comercial. “Just Do It” reexpresó los valores atemporales de Nike.
- **La marca no logra ampliarse**  
Aliarse en operaciones de “cobranding” (como Starbucks y American Airlines), extender la marca (la revista People era una sección de Time), utilizar nuevos canales de distribución, lanzarse a nuevas categorías de producto o crear una submarca (como Toyota y Lexus) son cinco caminos que pueden ampliar los límites de una marca.
- **La marca se ha “commoditizado”**  
Si no se toman las medidas necesarias, una marca potente puede convertirse en un mero “commodity”. Si algo nos enseñó la era “punto com”, es que conocimiento de marca no es lo mismo que fortaleza de marca. Lo más recomendable es crear nuevas experiencias de cliente, que devuelvan el liderazgo en la categoría de producto.

No obstante todo lo dicho, es básico que la creación de marca vaya acompañada de ese “buzz” que contribuye a generar expectación y a afianzar el liderazgo. Eso lo saben bien los expertos en Marketing de la industria del cine, del disco, de los videojuegos o de los libros. Un producto que se haya vendido por millares antes de su lanzamiento masivo, siempre creará una ansiedad de compra y consolidará la sensación de que es “algo bueno”. Harry Potter, Playstation o matriz son claros ejemplos de estas técnicas.

## Categorías vs. Marcas

Uno de los grandes desafíos del Marketing consiste precisamente en lograr crear una nueva categoría de productos, antes que una marca, y utilizar precisamente la marca para dominar esa categoría. Al Ries advierte que, de perder esa oportunidad, es preferible que una empresa siga atenta a la próxima ocasión de crear una categoría, antes que introducirse en el mercado con una nueva marca. La propia Coca-Cola no fue pionera en la creación de determinadas categorías de productos (como las bebidas “naturales”) y quiso paliar ese defecto con el lanzamiento de nuevas marcas (como Frutopía), que cosecharon pésimos resultados con el tiempo.

Compañías que han hecho de una categoría su gran especialidad tienden a mantener el liderazgo y la rentabilidad de sus marcas mucho más en el tiempo, que aquellas que pretenden abarcar grandes porciones del mercado con muchas enseñas simultáneamente, máxime en un entorno de “mercado de clientes” como el actual, y no de “mercados de masas”. El éxito de UPS se basa en su especialización en paquetería dentro del segmento postal; Microsoft sigue “especializada”, por decirlo de alguna manera, en un componente del software de los ordenadores personales y logra beneficios muy superiores a los de todos los fabricantes de hardware del mercado.

Tratar de abracar y gestionar con éxito numerosas marcas en numerosos mercados podía ser una opción en los tiempos de los “mercados de masas”, pero es una estrategia cada vez más cuestionable. AOL y Time Warner estaban convencidos de poder hacer converger tecnología, medios y entretenimiento. El resultado fue desastroso. AT&T estaba segura de que telecomunicaciones y ordenadores convergerían y adquirió, por ello, a NCR, de la que hubo de desprenderse años más tarde con pérdidas muy considerables. Sony, que abarca decenas de productos del mercado de electrónica (televisores, equipos de sonido, reproductores MP3 y DVD, móviles...) tiene, paradójicamente en Playstation (que no usa la marca Sony) su enseña líder en su mercado.

**“La tendencia a colocar marcas líderes en varios segmentos del mercado tiene cada vez menos efectividad”**

## Nike, a los pies de la aldea global

Probablemente, no exista una marca más global en la actualidad que Nike. Si se consulta en los cinco continentes por las marcas mundiales más afamadas, Nike figurará, sin duda, en los primeros puestos.

Lanzada a mediados de los 60 por el atleta Phil Knight y su entrenador Hill Bowerman, Nike basó su gancho en sus atractivos precios, durante sus primeros años de vida. Las deportivas eran producidas a bajo coste en Japón, lo que favorecía precios muy competitivos en relación a los ofrecidos, por ejemplo, por Adidas.

La apuesta de Nike por la innovación –pionera en el experimento con suelas de goma, suelas amortiguadoras “Nike Air”– comenzó a colocar a Nike entre las favoritas del público amante de los deportes. Pero el auténtico “boom” de la marca se produjo cuando se unió al mago del baloncesto Michael Jordan, principal prescriptor de la marca. Posteriormente, se le unieron deportistas de élite de la talla de Tigre Woods o Ronaldo.



Durante su crecimiento, Nike fue poco a poco desligándose de ese posicionamiento demasiado “atlético” y, sin renunciar al espíritu super deportista que le caracteriza, lanzó con fulminante éxito su slogan “Just do it” (“Simplemente, hazlo”), que le conectó con el gran público.

Pese a que Nike se ha enfrentado en los últimos tiempos con la oposición de los activistas antiglobalización, contrarios a su gestión de la producción en países en vías de desarrollo, Nike ha sabido reaccionar con medidas “política y socialmente correctas” y sigue, pese a todo, siendo una de las marcas más globales y reconocidas del mundo.

Nike ha gestionado con éxito el lanzamiento de submarcas (Air Jordan o Air Max, por ejemplo), ha sabido innovar constantemente y crear nuevas tendencias y ha explotado al máximo las posibilidades del patrocinio. Pese a los problemas de imagen cosechados en los últimos años, las tiendas Nike siguen siendo “templos” para los clientes de la marca y el logo de la compañía está entre los favoritos de las salas de tatuaje de medio mundo. Cuando un cliente está dispuesto a tatuarse la imagen de su marca, su compromiso con ella no necesita más pruebas de fidelidad.

Aunque casi todas las marcas sueñan con aniquilar a la competencia, lo cierto es que sin rivales, no habría marcas. Es condición “sine qua non” tener, como dice Al Ries, un “enemigo”, si no en el mercado... al menos en la propia empresa.

Cuando crea una nueva categoría de producto en la que es líder, una compañía debe llamar la atención del consumidor hacia esa nueva categoría y una de las mejores formas de lograrlo es atacar a la categoría “anterior”. Así lo hizo Coca-Cola, con el lanzamiento de Coca-Cola Light.

La época del “Marketing de masas”, en la que cualquier producto o servicio lanzado al mercado, con una intensa campaña promocional y publicitaria, acompañada de una adecuada red de distribución eran condiciones casi suficientes para garantizar el éxito de una marca, toca a su fin.

## El triunfo del Marketing viral

La prueba la constituyen fenómenos como Google o YouTube, que se han transformado en marcas de referencia en la aldea global, sin necesidad alguna de promoción y publicidad. Y no es un fenómeno que atañe sólo a la Red, con su gran capacidad de propagación. Zara, la marca española más universal hoy en día, no ha recurrido nunca a campañas publicitarias masivas. En ambos casos, el Marketing viral ha funcionado mucho mejor que cualquier acción promocional.

El secreto está en hacer coincidir lo que los clientes están comprando, con lo que pensamos que les estamos vendiendo, retomando la genial expresión de Peter Drucker. Si una marca logra transmitir exactamente el concepto que el cliente está dispuesto a adquirir, el “branding” y el posicionamiento habrán triunfado. Zara ofrece exactamente lo que los clientes saben que ofrece. Y éstos recompensan a su marca reverenciándola ante nuevos clientes, allí donde la marca se instala.

En este sentido, la mayoría de los expertos coincide en que si en la época del Marketing de masas, publicidad y promoción eran dos herramientas básicas, en ésta era del Marketing de clientes la comunicación, el “buzz marketing” y las relaciones públicas son básicas. Los consumidores tienden a fiarse más de sus semejantes que de un mundo saturado de productos y servicios deseosos de venderse y que, en numerosas ocasiones, les han decepcionado. Todo cuanto les sea comunicado de forma honesta y diferente tendrá más probabilidades de triunfar que si les es “vendido” sin miramientos.

## El poder de una buena comunicación

Starbucks, por ejemplo, no invirtió grandes sumas en publicidad, durante mucho tiempo: en 10 años, la firma gastó menos de 10 millones de dólares en anuncios, una cifra extraordinariamente discreta para una marca con unas ventas anuales de más de 1.000 millones de dólares, por entonces (hoy, Starbucks factura cerca de 8.000 millones de dólares). Sin embargo, la firma logró que se publicasen numerosos artículos favorables sobre la compañía, empleando una acertada estrategia de comunicación y relaciones públicas.

Wal-Mart, por su parte, logró transformarse en el distribuidor minorista más grande del mundo con muy poca publicidad; y el “hermano pequeño” de Wal-Mart, el Sam’s Club, ha logrado un posicionamiento de liderazgo sin invertir prácticamente en anuncios. En el terreno farmacéutico, Viagra, Prozac y Valium alcanzaron el nivel de marcas internacionales sin casi publicidad alguna, utilizando simplemente el poder referencial de su público prescriptor; y lo mismo puede decirse de los líderes de la tecnología, como SAP u Oracle, que se basan en eficaces estrategias de Marketing y Comunicación.

Algunas investigaciones avalan la superioridad de una adecuada estrategia de comunicación y relaciones públicas sobre la publicidad en la promoción de nuevas marcas. Un reciente estudio, que analiza más de 90 lanzamientos de productos revela que los que tuvieron éxito pusieron en práctica más iniciativas de relaciones públicas que los que no alcanzaron un buen resultado.

Con el tiempo, sin embargo, está claro que se alcanza un punto en el que se limita el potencial de divulgación que tienen la comunicación y las relaciones públicas. El interrogante que surge, entonces, es cómo mantener en el candelero a una marca cuya creación se basó esencialmente en estas estrategias.

Es aquí cuando entra en escena la publicidad: su función es la conservación de una marca, antes que su creación. Colocar a una marca en el “top of mind” del consumidor exige, tarde o temprano, un impulso publicitario. Debido a sus crecientes problemas de credibilidad, la publicidad debe tender a utilizar lo que ya está en la mente del cliente potencial y reforzar las percepciones existentes, en vez de crear nuevas. Cuando

**“Marcas de enorme prestigio como Google o Zara no han invertido prácticamente en publicidad”**

Goodyear afirma “Número 1 en neumáticos”, el consumidor piensa “sí, es número uno, por eso sus neumáticos son mejores”. En cambio, cuando Firestone declara algo similar, los compradores no le creen porque la mayoría de ellos ha leído noticias acerca de los problemas que tuvieron los productos de esa compañía.

Según datos recientes, un consumidor está expuesto en Estados Unidos a una media de 3.000 impactos publicitarios cada día. La inversión publicitaria ronda los 10.000 dólares por familia. El 60% de los consumidores asegura que la publicidad y el Marketing no son de su agrado. El 70% cambia de canal o abandona el televisor durante las pausas publicitarias. El 60% desea que se limite la publicidad en general. Un 14% desearía, incluso, que se prohíba la publicidad. Un 41% estaría dispuesto a pagar para que en las cadenas de televisión no se emitiera publicidad. Un 70% acogería con satisfacción comprar un aparato que les ayude a eliminar la publicidad de sus pantallas... El panorama es desalentador.

Los clientes se han vuelto expertos, conocedores, exigentes y claramente “promiscuos”. Acompañan a una empresa hasta que descubren que otra les atiende mejor. Y no es sólo cuestión de precio, sino de servicio. Aquella que esté dispuesta a ofrecer una mejor “experiencia de cliente” tiene las de ganar. En este contexto, gestionar una marca, es decir, hacer un “branding” rentable y eficaz se ha vuelto un desafío complejo.

Quizá haya llegado el momento de que las empresas comprendan que el éxito y la consolidación de su marca no debe obedecer tanto a la captación masiva de clientes y la obtención de grandes cuotas de mercado, sino a la capacidad para mantener a sus propios clientes y hacerlos cada vez más fieles a la propia marca. El “branding”, hoy, debe apuntar tanto a los nuevos mercados como a los mercados ya conquistados, repletos de clientes dispuestos a presumir de fidelidad a la marca, pero también más dispuestos que nunca a presumir de poder elegir entre miles de ellas.

**“Los clientes se han vuelto expertos,  
conocedores, exigentes y claramente  
promiscuos”**



[www.daemonquest.com](http://www.daemonquest.com)

**Para más información contactar:**

**Ángel Bonet**

[abonet@daemonquest.com](mailto:abonet@daemonquest.com)

Torre Picasso  
Pza. Pablo Ruiz Picasso  
28020 Madrid

Tel: 91 271 03 00  
Fax: 91 271 03 01

**Miguel Gallo**

[mgallo@daemonquest.com](mailto:mgallo@daemonquest.com)

Avda. Diagonal, 611  
Edificio el DAU  
08028 Barcelona

Tel: 93 445 61 00  
Fax: 93 445 61 01