

Las 22 leyes inmutables del marketing

Viólelas a su propio riesgo

Al Ries y Jack Trout

McGRAW-HILL

MÉXICO • BUENOS AIRES * CARACAS • GUATEMALA
LISBOA • MADRID • NUEVA YORK • PANAMÁ • SAN JUAN
SANTAFÉ DE BOGOTÁ • SANTIAGO • SAO PAULO
AUCKLAND • HAMBURGO • LONDRES • MILAN * MONTREAL
NUEVA DELHI - PARÍS - SAN FRANCISCO • SINGAPUR
ST. LOUIS • SIDNEY - TOKIO • TORONTO

Con base en una experiencia de más de 40 años en el marketing, Ríes & Trout, autores de los best-sellers, *Posicionamiento*, *La guerra de la mercadotecnia* y *Marketing de abajo hacia arriba* (*La revolución del marketing*), han descubierto las reglas que rigen el mundo del marketing.

Combinando un panorama histórico y una perspectiva del futuro, los autores han logrado reunir 22 excelentes herramientas e innovadoras técnicas para el marketing internacional. Los ejemplos de la vida real, las sugerencias tan valiosas y los instintos tan penetrantes de estos consultores de fama mundial son nada menos que leyes que permitirán a las compañías prosperar pero cuya violación las condenará al fracaso.

Los autores analizan las campañas de marketing que han tenido éxito y las que no han dado resultado: describen con detalle las razones por las cuales algunas compañías se han convertido en gigantes corporativos y se han distinguido de las otras, y explican por qué algunas ideas nunca han correspondido a las expectativas y ofrecen al mismo tiempo sus ideas sobre lo que hubiera dado mejor resultado.

Ries y Trout con ideas poco convencionales pero francas ofrecen recomendaciones que en ocasiones se oponen a las más comunes pero no siempre exitosas. Algunos ejemplos son:

- **La ley de la sinceridad:** expóngale al consumidor su problema, sus aspectos negativos y sea franco con él si quiere presentar una mejor imagen ante él.

- **La ley de la extensión de línea:** cuando uno intenta vender todos los artículos a todo el público acaba por tener problemas. Las compañías que crean exceso de líneas de productos pierden siempre participación del mercado.

- **La ley de la escalera:** la guerra no se ha perdido si uno no consigue ser el número uno. A veces conviene ser un pequeño pez en una gran alberca, a ser un pez grande en una alberca pequeña, pues sólo entonces podrá uno examinar de cerca las debilidades de los principales consumidores.

Con extraordinaria franqueza y gran autoridad Al Ríes y Jack Trout nos proporcionan sus reglas para tener éxito siempre en el mercado del marketing internacional.

AL RIES y JACK TROUT dirigen una empresa consultora de marketing en Greenwich, Connecticut, y atienden a clientes como AT&T y Weyerhaeuser; son autores de los best-sellers internacionales *Posicionamiento*, *La guerra de la mercadotecnia* y *Marketing de abajo hacia arriba* (*La revolución del marketing*).

Gerente de producto: Alexis Herrería Valero
Supervisor de edición: Eduardo Mendoza Tallo
Supervisor de producción: Alberto Alvarez Ramos

LAS 22 LEYES INMUTABLES DEL MARKETING

DERECHOS RESERVADOS ® 1993. respecto a la primera edición
en español por McGRAW-HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V.
Atlacomulco 499-501, Fracc. Ind. San Andrés Atoto.

53500 Naucalpan de Juárez, Edo. de México

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial, Reg. Núm. 1890

ISBN 970-10-0403-5

Traducido de la primera edición en inglés de

THE INMUTABLE LAWS OF MARKETING

Copyright © MCMXCIII, by Harper Collins Publishers, Inc.

ISBN 0-88730-592-X

8901234567 PE-93 9087543216

Impreso en México Printed in México
Esta obra se terminó de imprimir en Febrero de 1996 en
Programas Educativos, S.A. de C.V.
Calz. Chabacano Núm. 65-A
Col. Asturias
Delegación Cuauhtémoc
06850 México. D.F

Se tiraron 2,000 ejemplares

Contenido

Introducción	5
1. La ley del liderazgo	7
2. La ley de la categoría	11
3. La ley de la mente	13
4. La ley de la percepción	15
5. La ley de la concentración	19
6. La ley de la exclusividad	23
7. La ley de la escalera	25
8. La ley de la dualidad	28
9. La ley de lo opuesto	31
10. La ley de la división	37
12. La ley de la extensión de Línea	40
13. La ley del sacrificio	44
14. La ley de los atributos	48
15. La ley de la sinceridad	50
16. La ley de la singularidad	52
17. La ley de lo impredecible	55
18. La ley del éxito	58
19. La ley del fracaso	61
20. La ley de la nota sensacionalista	63
21. La ley de la aceleración	66
22. La ley de los recursos	68
Advertencia	71

NOTA: Este libro en su versión electrónica, NO coincide en su paginación con su correspondiente versión impresa

Introducción

Se han malgastado miles de millones de dólares en programas de marketing que no podrían funcionar, a pesar de lo ingeniosos o brillantes que puedan haber sido. O por grandes que hayan sido los presupuestos.

Muchos gerentes suponen que un programa de marketing bien diseñado, bien ejecutado y bien financiado debe funcionar. No es necesariamente así. Sólo hay que fijarse en General Motors, IBM y Sears Roebuck para encontrar ejemplos.

Las herramientas y técnicas utilizadas por Sears puede que hayan sido las correctas, a veces incluso espectaculares. Y los gerentes responsables de los programas de General Motors los mejores y los más inteligentes. Normalmente, la gente mejor y más brillante ha sido tradicionalmente atraída por las empresas más grandes y poderosas, como General Motors e IBM. Pero los programas en sí mismos estaban basados en supuestos con grietas importantes.

Cuando le preguntaron a John Kenneth Galbraith cuál creía que era la percepción de los americanos respecto a las gigantescas corporaciones del país, dijo que temíamos al poder corporativo. ¡Hoy, tememos la incompetencia corporativa!

Todas las empresas tienen dificultades. Especialmente las grandes empresas. General Motors es un buen ejemplo. Durante la década pasada ha pagado un precio terrible por destruir la identidad de sus marcas, (Les pusieron precios similares y además fabricaron modelos demasiado parecidos.) Se evaporaron diez puntos de cuota de mercado, lo que se traduce en unos 10 000 millones de dólares al año en cifra de ventas.

El problema de GM no era un problema de competitividad, aunque la competencia aumentó. Tampoco era un problema de calidad, aunque obviamente GM no estaba suministrando primera calidad. Era, muy claramente, un problema de marketing.

Hoy, cuando una empresa comete un error, oye rápidamente pisadas a su espalda. Es la competencia que se escapa con su negocio. Para recuperarlo, tiene que esperar a que otras cometan errores y después ver cómo aprovecharse de la situación.

Así, ¿cómo hace para no ser el primero en equivocarse? La respuesta es fácil, asegurarse de que sus programas estén en sintonía con las leyes del marketing. (Aunque hemos definido nuestras ideas y conceptos bajo la pancarta del «marketing», le serán útiles independientemente de su posición en una empresa y del producto o servi-

cio que su organización venda).

¿Cuáles son estas leyes del marketing? ¿Y quién las bajó del Monte Sinaí en un juego de tablas de piedra?

Las leyes fundamentales del marketing son las descritas en este libro.

¿Pero quién dice eso? ¿Cómo han descubierto dos tipos de Connecticut lo que tantos otros han pasado por alto? Al fin y al cabo hay muchos expertos y académicos de marketing. ¿Por qué han pasado por alto lo que a nosotros nos parece tan obvio?

La respuesta es simple. Que sepamos, casi nadie está dispuesto a admitir que en el marketing hay leyes. Mucho menos que sean inmutables.

En la naturaleza hay leyes, ¿por qué no va a haberlas en el marketing? Usted puede construir un avión precioso; pero no despegará del suelo a menos que cumpla las leyes de la física y especialmente la de la gravedad. Puede construir una obra maestra de arquitectura sobre la arena; pero el primer huracán destruirá su obra. De lo que se deduce que puede construir un brillante programa de marketing sólo para estrellarse estrepitosamente contra una de las leyes del marketing si no sabe cuáles son.

Quizás sea propio de la naturaleza humana no admitir que hay cosas que no se pueden hacer. Desde luego la gran mayoría de la gente de marketing cree que se puede conseguir cualquier cosa si se es suficientemente enérgico, suficientemente creativo o suficientemente decidido. Sobre todo si se está dispuesto a gastar el dinero suficiente.

En cuanto abra su mente a la posibilidad de que existen leyes del marketing, será fácil ver cuáles son. En realidad, son obvias.

Llevamos más de 25 años estudiando qué es lo que funciona y qué es lo que no funciona en marketing. Lo que hemos averiguado es que los programas que funcionan están casi siempre en sintonía con alguna fuerza fundamental del mercado.

En nuestros libros, artículos, conferencias y videos hemos analizado los principios del marketing con algún detalle. Hemos desarrollado modelos estratégicos del proceso de marketing, incluyendo un modelo físico de la mente humana que hemos ayudado a popularizar bajo el concepto de posicionamiento. También hemos desarrollado un modelo militar, que asigna a las empresas y a las marcas esquemas defensivos, ofensivos, de flanqueo o de guerrilla en la guerra del marketing.

Tras años de trabajo en los principios y problemas del marketing, hemos destilado nuestras conclusiones en las leyes básicas que gobiernan el éxito o el fracaso en los mercados.

Nosotros llamamos a esos principios las leyes inmutables del marketing y son 22. Viólelas a su propio riesgo.

1

La ley del liderazgo

Es mejor ser el primero que ser el mejor

Muchos creen que la cuestión fundamental en marketing es convencer a los consumidores de que se tiene el mejor producto o servicio.

No es cierto. Si usted tiene una pequeña cuota de mercado y tiene que enfrentarse a competidores más grandes y con mayor capacidad financiera, probablemente su estrategia de marketing era errónea desde el primer momento. Violó la primera ley del marketing.

La cuestión fundamental en marketing es crear una categoría en la que pueda ser el primero. Es la ley del liderazgo: es preferible ser el primero que ser el mejor. Es mucho más fácil entrar en la mente del primero que tratar de convencer a alguien de que se tiene un producto mejor que el del que llegó antes.

Puede demostrar la ley del liderazgo haciéndose dos preguntas:

1) ¿Cuál es el nombre del primer aviador que cruzó sin compañero el Océano Atlántico? Charles Lindbergh, ¿verdad?

2) ¿Cuál es el nombre del segundo aviador que cruzó solo el Océano Atlántico? No es tan fácil contestar. ¿No?

El segundo aviador que cruzó el Atlántico sin compañero fue Bert Hinkler. Bert era mejor piloto que Charlie; voló más aprisa y consumió menos combustible. A pesar de ello, ¿quién ha oído hablar de Bert Hinkler? (Se fue de casa y la Sra. Hinkler no ha vuelto a saber de él).

A pesar de la evidente superioridad que caracterizó a Lindbergh, la mayoría de las empresas utilizan el camino de Bert Hinkler. Esperan a que se desarrolle un mercado. Luego entran con un producto mejor al que a menudo le cuelgan su nombre corporativo. En el mundo competitivo de hoy, un producto «yo también» (*me-too*) con un nombre, resultado de una extensión de línea tiene pocas esperanzas de convertirse en una marca importante, una marca rentable. (Capítulo 12: La ley de la extensión de línea.)

La marca líder en cualquier categoría es casi siempre la primera marca en la mente del consumidor. Hertz en alquiler de coches, IBM en computadoras. Coca-Cola en refrescos.

Tras la Segunda Guerra Mundial, Heineken fue la primera cerveza importada en hacerse un nombre en Estados Unidos. Cuatro décadas después, ¿cual es la cerveza

de importación número 1? ¿La de mejor sabor? ¿Es Heineken? Se venden 425 marcas de cerveza importada en Estados Unidos. Seguramente, alguna de estas marcas debe de tener mejor sabor que Heineken; pero, ¿importa eso realmente? Hoy, Heineken sigue siendo la cerveza importada número 1, con 30 % del mercado.

La primera cerveza «light» nacional en Estados Unidos fue Miller Lite. Luego; ¿cuál es la cerveza «light» de mayor venta hoy en ese país? ¿La que sabe mejor? ¿O la primera en penetrar en la mente?

Sin embargo, no todos los primeros llegan a tener éxito. El momento es importante; su «primero» podría aparecer demasiado tarde. *USA Today* es el primer periódico de ámbito nacional en Estados Unidos; pero es improbable que tenga éxito. Ya ha perdido 800 millones de dólares y nunca ha tenido un año rentable. En la era de la televisión, posiblemente sea demasiado tarde para un periódico de cobertura nacional.

Algunos «primeros» son simplemente malas ideas y nunca irán a ninguna parte. Es poco probable que Frosty Paws, el primer helado para perros, tenga éxito. A los perros les encanta. Pero ellos no lo compran, lo compran sus dueños, que piensan que los perros no necesitan tener su propio helado especial. Con sólo lamer los platos deberían ser felices.

La ley del liderazgo se aplica a cualquier producto, cualquier marca o cualquier categoría. Supongamos que no sabe cuál es la primera universidad que se fundó en Estados Unidos. Siempre podrá hacer una buena suposición sustituyendo la palabra *primero* por *líder*. ¿Cuál es la uni-versidad líder, la más eminente, de Estados Unidos? La mayoría de la gente diría Harvard, que es también la universidad más antigua del país. (¿Cómo se llama la segunda universidad que se fundó en Estados Unidos? La de William and Mary que es sólo ligeramente más famosa que Bert Hinkler).

No hay dos productos más parecidos que unos hermanos gemelos. Sin embargo muchos gemelos se quejan de que al primero a quien conoce una persona es luego su preferido, aunque dicha persona también llegue a conocer al otro.

La gente tiende a quedarse con lo que tiene. Aunque usted encuentra a alguien un poco mejor que su esposa o marido, no merece la pena cambiar. Entre minutas de abogados, el reparto de la casa y los niños, es mejor quedarse como está.

La ley del liderazgo también se aplica a las revistas. Ese es el motivo por el que *Time* va por delante de *Newsweek*, *People* aventaja a *US*, y *Playboy* aventaja a *Penthouse*. Tome como ejemplo *TV Guide*. En los años 50, la entonces poderosa Curtis Publishing Company intentó lanzar una revista de televisión para competir con la inexperta *TV Guide*. A pesar de que *TV Guide* llevaba muy poca ventaja de tiempo, y del enorme poder de Curtis, su publicación jamás despegó. *TV Guide* se había adueñado de la pista.

La ley del liderazgo se aplica igualmente a categorías «duras» (automóviles y computadoras), como a las «blandas» (universidades y cerveza). Jeep fue el primero en vehículos de doble tracción. Acura fue el primero de los coches japoneses de lujo. IBM fue el primero en macrocomputadoras (*mainframe*). Sun fue el primero en estaciones de trabajo (*workstations*). Jeep, Acura, IBM y Sun son marcas líderes.

La primera vagoneta familiar (*minivan*) la lanzó Chrysler. Hoy Chrysler posee el 10 % del mercado del automóvil y el 50% del mercado de las *minivan*. ¿Fabricar

mejores coches es la esencia del marketing de automóviles o lo es llegar primero al mercado?

La primera impresora láser de escritorio (*desktop*) la lanzó un fabricante de computadoras Hewlett-Packard. Hoy la empresa tiene una cuota de mercado del 5 % en computadoras personales y del 45 % en impresoras láser.

Gillette fue el primer rastrillo de afeitar. Tide fue el primer detergente para lavadora. Hayes fue el primer módem para computadora. Todos son líderes.

Una razón por la que la primera marca tiende a mantener su liderazgo es que a menudo el nombre se convierte en genérico. Xerox la primera fotocopiadora, se convirtió en el nombre de las fotocopias. La gente está delante de una fotocopiadora Ricoh, Sharp o Kodak, y dice: «¿Dónde hay una Xerox?». Pedirán Kleenex cuando la caja dice claramente Scott; le ofrecerán una Coca cuando lo único que tienen es Pepsi-Cola.

¿Cuántos piden cinta autoadherible en lugar de cinta Scotch? No muchos. La mayoría utiliza nombres de marcas cuando se convierten en genéricos. Gillette, Fiberglass, Formica, Gore-Tex, Jello, Krazy Glue, Q-Tips, Saran Wrap, Velcro; por nombrar unos pocos. Algunos harán grandes esfuerzos para convertir un nombre de marca en un genérico. «Fed Ex este paquete a la Costa».

Si se está lanzando la primera marca en una nueva categoría, siempre se debe procurar escoger un nombre que pueda funcionar genéricamente. (Los abogados aconsejan lo contrario, pero ¿qué saben ellos sobre las leyes de marketing?)

No sólo la primera marca suele convertirse en líder, sino que también el nivel de ventas de las que le siguen a menudo coincide con el orden de su lanzamiento. El mejor ejemplo es el ibuprofén. Advil fue la primera marca, Nupril fue la segunda, Medipren tercera. Ese es exactamente el orden que ocupan por sus ventas: Advil tiene 51 % del mercado del ibuprofén, Nupril 10 % y Medipren el 1 %

La cuarta marca que entró en el mercado fue Motrin IB. A pesar de tener el poderoso nombre del contenido del ibuprofén, la cuota de mercado de Motrin es sólo del 15 %. (Tenga en cuenta que Advil fue lanzado como medicamento de patente.) Observe asimismo la sustitución genérica. Los consumidores utilizan *Advil* como término genérico. Raramente usan la palabra *ibuprofén*. Hasta un médico le dirá a su paciente: «Tome dos Advil y llámeme mañana».

Considere también el caso Tylenol, la primera marca de Acetaminofén. Tylenol lleva tanta ventaja sobre el número 2 que es difícil determinar quién es el número 2.

Si el secreto del éxito es entrar el primero en la mente de los consumidores, ¿cuál es la estrategia en la que confía la mayoría de las compañías? La estrategia del mejor producto. El último tema y el más de moda en el campo de la administración de empresas es el *benchmarking* (estrategia de comparación de niveles de excelencia). Promovido

como «lo último en estrategia competitiva», el *benchmarking* es el proceso de comparar y evaluar los productos de su empresa frente a los mejores del sector. Es un elemento esencial en un proceso que a menudo se llama «administración de calidad total».

Desgraciadamente, el *benchmarking* no funciona siem-pre. Sin tener en cuenta la realidad, la gente percibe el primer producto en su mente como el mejor. El marke-

ting es una batalla de percepciones, no de productos.

¿Cuál es el nombre de la primera marca de aspirina? ¿La primera marca de acetaminofén? ¿La primera marca de ibuprofén? (Sugerencia: *sustituya, primero por líder* y tendrá las respuestas a estas tres preguntas.)

Charles Schwab, se «instaló» como la mayor «empresa de rebajas» para intermediación en bolsa. ¿Le sorprende que el Charles Lindbergh de la intermediación barata sea Charles Schwab?

Neil Armstrong me el primer hombre en pisar la Luna. ¿Quién fue el segundo?

Roger Bannister fue el primer hombre en correr la milla en 4 minutos. ¿Quién fue el segundo?

George Washington fue el primer presidente de los Estados Unidos. ¿Quién fue el segundo?

Thomas fue la primera marca de panecillo inglés («muffin»). ¿Cuál fue la segunda?

Gatorade fue la primera bebida para deportistas. ¿Cuál fue la segunda?

Si usted es el segundo en llegar a la mente de los clientes, ¿está condenado a languidecer para siempre junto con Buzz Aldrin, John Landy, John Adams, algún panecillo inglés y alguna bebida deportiva desconocidos? No necesariamente. Afortunadamente hay otras leyes.

2

La ley de la categoría

Si no puede ser el primero en una categoría, cree una nueva en la que pueda ser el primero

¿Cuál es el nombre del tercer aviador que cruzó el Atlántico solo?

Si no sabía que Bert Hinkler fue la segunda persona que cruzó el Atlántico, puede suponer que no tiene ninguna posibilidad de conocer el nombre de la tercera persona. Pero la tiene. Es Amelia Earhart.

Ahora bien, ¿Amelia es conocida como la tercera persona en cruzar el Atlántico sin compañero, o como la primera mujer en hacerlo?

Después del gran éxito de Heineken, la gente de Anheuser Busch pudo haber dicho: «Deberíamos lanzar una cerveza importada también». Pero no lo hicieron. En lugar de ello dijeron: «Si existe un mercado para una cerveza importada cara, quizás haya mercado para una cerveza nacional cara». Entonces empezaron a promover Michelob, la primera cerveza nacional cara, que hoy vende el doble que Heineken. (En realidad, Anheuser Busch, también lanzó una cerveza importada, Carlsberg, que tiene muy buena reputación en Europa. En Estados Unidos, sin embargo, la «yo también» Carlsberg no llegó a ninguna parte).

Miller Lite fue la primera cerveza light nacional. Le costó cinco años a un importador decir: «Si hay un mercado para una cerveza light nacional, tal vez haya mercado para una cerveza light importada». El resultado fue Amstel Light que se convirtió en la cerveza light importada de mayor venta.

Si usted no ha logrado entrar primero en la mente del consumidor, no se desanime. Encuentre una categoría en la que pueda ser el primero. No es tan difícil como puede parecer.

Después del gran éxito de IBM en computadoras, todo hijo de vecino quiso participar en el juego. Burroughs, Control Data, General Electric, Honeywell, NCR, RCA y Sperry. Les llamaban Blanca Nieves y los Siete Enanitos.

¿Qué enanito creció hasta convertirse en una potencia mundial con 126 000 empleados y ventas de 14 000 millones de dólares; una compañía conocida como «la segunda compañía de computadoras más grande del mundo»? Ninguno de los siete. La compañía de computadoras de

mayor éxito en los años 70 y 80 después de IBM, fue Digital Equipment Corporation. IBM fue la primera en computadoras. DEC fue la primera en minicomputadoras.

Muchas compañías de computadoras (y sus emprendedores propietarios) se hicieron ricos y famosos siguiendo un principio sencillo: Si no puede ser «el primero»

en una categoría, cree una nueva en la que pueda ser «el primero».

Tandem fue el primero en computadoras «tolerantes a la falla» y construyó un negocio de 1900 millones de dólares. Así que Stratus bajó un escalón con la primera minicomputadora con las «tolerantes a la falla». Hoy Stratus es una compañía de 500 millones de dólares.

¿Son difíciles las leyes del marketing? No, son sencillas. Sin embargo, hacerlas funcionar en la práctica es otra cuestión.

Cray Research lo intentó por arriba con la primera supercomputadora. Hoy Cray es una compañía de 800 millones de dólares. Convex sumó dos y dos, y lanzó la primera minisupercomputadora. Hoy Convex es una compañía de 200 millones de dólares.

A veces se puede convenir un producto del montón en un ganador inventando una nueva categoría. Commodore era otro fabricante más de computadoras personales para el hogar, no iba a ningún lado, hasta que posicionaron la «Amiga» como la primera computadora «multimedia».

Hoy la Commodore Amiga es un gran éxito con ventas de más de 500 millones de dólares al año.

Hay muchas formas distintas de ser el primero. Dell pudo introducirse en el populoso mundo de las computadoras personales siendo el primero en vender computadoras por teléfono. Hoy Dell es una compañía de 900 millones de dólares.

Cuando lance un nuevo producto, la primera pregunta que debe hacerse no es: «¿En qué es mejor este producto que los de la competencia?»; sino: «¿el primero en qué?» En otras palabras, ¿en qué categoría este nuevo producto es el primero?

Charles Schwab no abrió una agencia de bolsa mejor. Abrió la primera agencia de bolsa con descuento.

Lear's no fue la primera revista para mujeres. Fue la primera revista para mujeres maduras. (La revista para la mujer que no nació ayer.)

Esto está en contra del pensamiento clásico del marketing orientado a la marca. ¿Cómo consigo que el público prefiera mi marca? Olvide la marca. Piense en categorías. Los prospectos se ponen a la defensiva al hablar de marcas. Todo el mundo habla de por qué su marca es mejor. Pero los prospectos tienen la mente abierta al hablar de categorías. Todos se interesan en lo que es nuevo. Poca gente está interesada en lo que es mejor.

Cuando sea el primero en una nueva categoría, promocióne la categoría. En esencia, no tiene competencia. DEC le dijo a sus clientes potenciales por qué debían comprar una minicomputadora, no una minicomputadora DEC.

En los viejos tiempos, Hertz vendía el servicio de alquiler de coches, y Coca-Cola vendía refresco. Los programas de marketing de las dos empresas eran más efectivos entonces.

3

La ley de la mente

Es mejor ser el primero en la mente que el primero en el punto de venta

La primera computadora personal del mundo fue la MITS Altair8800.

La ley del liderazgo haría suponer que la MITS Altair 8800 (una desgraciada elección de nombre) debía ser la marca de computadoras personales número 1. Desgraciadamente, el producto ya no está entre nosotros.

Du Mont inventó el primer televisor comercial. Durye lanzó el primer automóvil. Hurley lanzó la primera lavadora. Todos han desaparecido.

¿Hay algún error en la ley del liderazgo del capítulo 1? No, pero la ley de la mente la modifica. Es mejor ser el primero en la mente que primero en los puntos de venta. Ser el primero en la mente lo es todo en Marketing. Llegar el primero a las tiendas es importante sólo en la medida que le permita penetrar primero en la mente.

Por ejemplo, IBM no fue el primero en salir al mercado con una macrocomputadora. Remington Rand fue primero, con UNIVAC. Pero gracias a un gran esfuerzo de marketing, IBM penetró en la mente primero y ganó la batalla de las computadoras.

La ley de la mente es una consecuencia de la ley de la percepción. Si el marketing es una batalla de percepciones, no de productos, entonces la mente tiene prioridad sobre el punto de venta.

Miles de aspirantes a empresarios tropiezan cada año con esta ley. Alguien tiene una idea o concepto que cree que revolucionará la industria; y puede que así sea. El problema es introducir la idea o el concepto en la mente de los prospectos.

La solución común al problema es dinero. Es decir, recursos para diseñar y poner en marcha organizaciones de producción o de servicios, más los recursos para celebrar ruedas de prensa, asistir a ferias comerciales, desarrollar campañas de publicidad y llevar a cabo programas de marketing directo. (Capítulo 22: La ley de los recursos.)

Desgraciadamente esto provoca la sensación de que la respuesta a todas las preguntas de marketing es la misma: dinero. Falso. Se desperdicia más dinero en marketing que

en cualquiera otra actividad humana. (Fuera de las actividades gubernamentales naturalmente.)

Usted no puede cambiar una mente una vez que la mente está estructurada. Es como lanzarse de frente contra un enemigo atrincherado. El ejemplo más famoso de la historia es la carga de la Brigada Ligera en la batalla de Balaclava, seguido de cerca por

el fiasco del general Pickett en Gettysburg.

Wang fue el primero entre los procesadores de palabras. Pero el mundo pasó por alto ese tipo de equipos y se orientó a las computadoras. Sin embargo, Wang no fue capaz de hacer la transición. A pesar de haberse gastado millones de dólares promocionando sus computadoras personales y minicomputadoras, a Wang se le sigue percibiendo como una compañía de procesadores de palabras.

Xerox fue el primero en fotocopiadoras y luego intentó entrar en el negocio de las computadoras. Veinticinco años y 2000 millones de dólares de pérdidas después, Xerox no es nadie en computadoras.

¿Quiere cambiar algo en una computadora? Simplemente escriba encima o borre la información existente ¿Quiere cambiar algo en una mente? Olvídelo. En cuanto una mente se ha decidido, raras veces, por no decir nunca, cambia. El mayor derroche que se puede hacer en marketing es intentar cambiar la mente humana.

Eso explica el misterio de la formación de opinión que puede aparecer casi instantáneamente en la mente de una persona. Nunca había oído hablar de alguien. Al día siguiente ese alguien es famoso. La sensación de «de la noche a la mañana» no es un fenómeno inusual.

Si quiere causar una gran impresión a otra persona, no puede deslizarse dentro de su mente y luego, lentamente, crear una impresión favorable de forma paulatina. La mente no funciona así. Tiene que «perforar» su camino en la mente de la otra persona.

La razón por la que debe «perforar» en lugar de «deslizarse» es que a la gente no le gusta cambiar su mente. Una vez que le perciben de una forma, se acabó. De algún modo, le archivan en su mente como un cierto tipo de persona. Ya no puede convertirse en una persona diferente para ellos.

Uno de los misterios del marketing es el papel que desempeña el dinero. Un día, unos pocos dólares pueden hacer grandes milagros. Al día siguiente millones de dólares no pueden salvar a una compañía de la quiebra. Si trabaja con mentes abiertas, hasta una pequeña cantidad de dinero puede hacerle llegar muy lejos. Apple empezó con 91 000 dólares aportados por Mike Markkula.

El problema de Apple para entrar en la mente de los clientes potenciales fue suavizado por su nombre, simple y fácil de recordar. Por otro lado, los competidores de Apple tenían nombres complicados, de difícil retención. Al principio, había cinco computadoras personales dis-

puestas en la rampa de lanzamiento: Apple II, Commodore Pet, IMSAI 8080, MITS Altair 8800 y Radio Shack TRS 80. Pregúntese, ¿cuál es el nombre más simple y fácil de recordar?

4

La ley de la percepción

El marketing no es una batalla de Productos, es una batalla de percepciones

Muchos piensan que el marketing es una batalla de productos. Suponen que a la larga, el mejor producto vencerá.

La gente de marketing vive preocupada haciendo investigaciones y «captando hechos». Analizan la situación para asegurarse de que la verdad está de su lado. Luego saltan confiados a la «arena» del marketing, seguros de saber que tienen el mejor producto y que finalmente, el mejor producto vencerá.

Es una ilusión. No existe una realidad objetiva. No hay hechos. No hay mejores productos. Lo único que existe en el mundo del marketing son percepciones en las mentes de los clientes actuales y potenciales. La percepción es la realidad. Todo lo demás es una ilusión.

Toda verdad es relativa. Relativa a su mente o a la de cualquier otro ser humano. Cuando dice «yo estoy en lo cierto y el otro está equivocado» lo que realmente está diciendo es que percibe mejor la realidad que los demás.

La mayoría de las personas piensan ser más agudas que los otros. Tienen un sentimiento de infalibilidad personal. Sus percepciones son siempre más certeras que las de sus amigos o vecinos. Verdad y percepción llegan a fusionarse en la mente, no permitiéndole diferenciar entre ambos.

No es fácil ver que esto es así. Para enfrentarse a la aterradora realidad de estar solo en el universo, la gente se proyecta al mundo exterior. «Vive» en el mundo de los libros, las películas, la televisión, los periódicos, las revistas. «Pertenece» a clubes, organizaciones, instituciones. Estas representaciones exteriores del mundo parecen más reales que la realidad interior de sus mentes.

Las personas se aterran firmemente a la idea de que la realidad es el mundo exterior a la mente y que lo individual es una pequeña partícula en una nave espacial global. En realidad es al revés. La única «realidad» de la que pueden estar seguros es la de sus propias percepciones. Si existe el universo, existe dentro de su mente y en las mentes de otros. Ésa es la realidad que deben afrontar los programas de marketing.

Puede que haya océanos, ríos, ciudades, pueblos, árboles y casas por ahí afue-

ra, pero simplemente no tenemos ningún modo de saberlo, excepto a través de nuestras propias percepciones. El marketing es una manipulación de esas percepciones.

La mayoría de los errores de marketing se deriva del supuesto de que se libra una batalla de productos enraizada en la realidad. Todas las leyes de este libro se derivan del punto de vista exactamente opuesto.

Lo que alguna gente de marketing ve como las leyes naturales del marketing se basa en la quebradiza premisa de que el producto es el «héroe» de los programas de marketing y de que usted, ganará o perderá con base en los méritos del producto. Lo que explica por qué, el modo natural y lógico de promocionar un producto, resulta invariablemente equivocado.

Solamente estudiando cómo están formadas las percepciones en la mente y enfocando sus programas de marketing sobre estas percepciones, podrá superar sus instintos, básicamente incorrectos, sobre esta materia.

Cada uno de nosotros (fabricante, distribuidor, comerciante, cliente potencial o cliente) ve el mundo con un par de ojos. Si existe la verdad objetiva allí fuera, ¿cómo podríamos saberlo? ¿Quién la mediría? ¿Quién nos lo diría? Sólo podría ser otra persona mirando el mismo escenario a través de un par de ojos diferentes.

La verdad no es ni más ni menos que la percepción de un experto. ¿Y qué es un experto? Es alguien que es percibido como tal en la mente de otra persona.

Si la verdad es tan engañosa, ¿porqué hay tanta discusión en marketing sobre los llamados «hechos»? ¿Por qué se toman tantas decisiones de marketing con base en comparaciones objetivas? ¿Por qué tanta gente de marketing supone que la verdad está tan de su lado, que su trabajo consiste en usar la verdad como un arma para corregir las percepciones erróneas que existen en la mente de los clientes potenciales?

La gente de marketing se centra en los «hechos» porque cree en la realidad objetiva. También les resulta fácil suponer que la verdad está de su lado. Si piensa que necesita el mejor producto para ganar una batalla de marketing, entonces le resultará fácil creer que tiene el mejor producto. Todo lo que se precisa es una mínima modificación de sus propias percepciones.

Cambiar la mente de los consumidores es otro tema. Las mentes de los clientes actuales o potenciales son muy difíciles de cambiar. Por poca experiencia que tenga en una categoría de productos, un consumidor siempre supone que está en lo cierto. Una percepción instalada en la mente, normalmente se interpreta como una verdad universal. La gente raramente se equivoca, si es que lo hace alguna vez. Al menos en sus mentes.

Es más fácil ver el poder de la percepción sobre el producto cuando los productos están a cierta distancia. Por ejemplo, los tres coches japoneses más vendidos en los Estados Unidos son Honda, Toyota y Nissan. La mayoría de la gente de marketing piensa que la batalla entre las tres marcas se basa en la calidad, diseño, potencia y precio. No es cierto. Lo que la gente *piensa* sobre un Honda, Toyota o Nissan es lo que determina qué marca ganará. El marketing es una batalla de percepciones.

Los fabricantes Japoneses, venden los mismos coches en Estados Unidos que en Japón. Si el marketing fuera una batalla de productos, el orden de ventas sería el

mismo en ambos países. Después de todo, la calidad, el diseño, la potencia y, más o menos, el precio son los mismos en Japón que en Estados Unidos. Sin embargo, en Japón Honda está lejos del líder. Allí, Honda ocupa el tercer puesto, detrás de Toyota y Nissan. Toyota vende cuatro veces más coches que Honda.

Entonces, ¿cuál es la diferencia entre Honda en Japón y Honda en Estados Unidos? Los productos son los mismos, pero las percepciones en las mentes de los consumidores son distintas.

Si le dice a sus amigos de Nueva York que ha comprado un Honda posiblemente le pregunten: «¿Qué tipo de coche has comprado? ¿Un Civic?, ¿un Accord?, ¿un Prelude?». Si le dice a sus amigos de Tokio que ha comprado un Honda, posiblemente le pregunten: «¿Qué tipo de moto has comprado?». En Japón, Honda se introdujo en las mentes de los consumidores como fabricante de motocicletas y, desde luego, la mayoría de la gente no quiere comprar un coche a un fabricante de motocicletas.

¿Qué tal una situación opuesta? ¿Tendría éxito Harley-Davidson, si lanzase un automóvil Harley-Davidson? Posiblemente opine usted que depende del automóvil. Calidad, diseño, potencia y precio. Puede que inclusive piense que el prestigio de la calidad Harley-Davidson le ayudaría. Nosotros pensamos que no. Su percepción como fabricante de motos perjudicaría a un automóvil Harley-Davidson; no importa lo bueno que fuera el producto capítulo 12: La ley de la extensión de línea.)

¿Por qué es número 1 la Sopa Campbell en Estados Unidos y es del montón en el Reino Unido? ¿Por qué es Heinz la número 1 en el Reino Unido y un fracaso en Estados Unidos? El marketing es una batalla de percepciones, no de productos. El marketing es el proceso de tratar con esas percepciones.

Algunos ejecutivos de empresas de refrescos creen que el marketing es una batalla de sabores. Bueno, «New Coke» es la número 1 en sabor. (Coca-Cola llevó a cabo 200 000 pruebas de sabor que «demostraron» que NewCoke sabe mejor que Pepsi-CoIa y Pepsi sabe mejor que la fórmula original que ahora se llama Coca-Cola Classic). ¿Pero quién está ganando la batalla de marketing? La bebida que las investigaciones han probado que sabe mejor, New Coke, está en tercer lugar. La que sabe peor, Coca-Cola Classic, está en el primer puesto.

Usted cree lo que quiere creer. Usted saborea lo que quiere saborear. El marketing de refrescos es una batalla de percepciones, no una batalla de sabores.

Lo que hace todavía más difícil la batalla, es que frecuentemente, los consumidores toman decisiones basadas en percepciones de segunda mano. En lugar de utilizar sus propias percepciones, basan la decisión de compra en la percepción de la realidad de otra persona. Éste es el principio de «todo el mundo sabe».

Todo el mundo sabe que los japoneses fabrican coches de mejor calidad que los norteamericanos. Así que la gente toma decisiones de compra basadas en el hecho de que todo el mundo sabe que los japoneses hacen automóviles de mejor calidad. Cuando le pregunta a un vendedor si ha tenido alguna experiencia personal con un producto, casi siempre contesta que no. Y la mayoría de las veces, su propia experiencia es distorsionada para coincidir con sus percepciones.

Si ha tenido una mala experiencia con un coche japonés, simplemente ha tenido

mala suerte porque todo el mundo sabe que los japoneses fabrican automóviles de alta calidad. Por el contrario, si ha tenido una buena experiencia con un automóvil americano, simplemente ha tenido suerte, porque todo el mundo sabe que los automóviles americanos están mal hechos.

En Estados Unidos todo el mundo sabe que los Audi tienen un problema. El 23 de noviembre de 1986 la CBS retrasmitió dentro del programa «60 Minutes», un reportaje titulado «Fuera de control». Llamaba la atención sobre una serie de quejas respecto de «la aceleración involuntaria» de los Audi. Las ventas de Audi en Estados Unidos cayeron espectacularmente; de 60 000 unidades en 1986 a

12 000 en 1991, Pero, ¿alguna vez ha tenido personalmente algún problema con la «aceleración involuntaria» mientras probaba un Audi? No es probable. Ninguno de los expertos que han probado el coche ha confirmado la justificación de la queja. Sin embargo la percepción persiste.

Recientemente, Audi ha anunciado sus coches comparándolos con coches similares de Mercedes y BMW. Según dichos anuncios, los expertos alemanes en automóviles valoraban los Audi por encima de los BMW y Mercedes.

¿Lo cree? Probablemente no. ¿Es cierto? ¿Es importante?

El marketing no es una batalla de productos. Es una batalla de percepciones.

5

La ley de la concentración

El concepto más poderoso en marketing es apropiarse de una palabra en la mente de los prospectos

Una compañía puede llegar a tener un éxito increíble si puede encontrar una manera de apropiarse de una palabra en la mente del prospecto. No una palabra complicada. Ni tampoco una inventada. Las palabras sencillas son las mejores; palabras sacadas directamente del diccionario.

Ésta es la ley de la concentración. Usted marca «con fuego» la mente al centrar todo en una sola palabra o concepto. Es el sacrificio cumbre del marketing.

Federal Express consiguió introducir el concepto *overnight* (de la noche a, la mañana) en la mente de sus clientes porque sacrificó su línea de productos y se concentró únicamente en la entrega de paquetes de un día para otro.

En cierta manera, la ley del liderazgo —es mejor ser el primero que ser el mejor— permite a la primera marca o empresa apropiarse de una palabra en la mente de los prospectos. Pero, la palabra que se apropia el líder es tan sencilla, que es invisible.

El líder posee la palabra que define a la categoría. Por ejemplo «IBM» es propietario de la palabra *computadora*; ésta es otra forma de decir que la marca se convierte en el nombre genérico de la categoría. «Necesitamos una IBM». ¿Hay alguna duda de que se está solicitando una computadora?

También puede comprobar la validez de su aspiración a ser el líder a través de una prueba de asociación de palabras. Si las palabras son *computadora*, *fotocopiadora*, *chocolate* y *refrescos de cola*, las cuatro marcas más relacionadas son *IBM*, *Xerox*, *Hershey* y *Coca-Cola*.

Un líder astuto dará un paso más para afianzar su posición. Heinz es el dueño de la palabra *ketchup*. Pero Heinz llegó a aislar el atributo más importante del ketchup. *Slowest ketchup in the West* es la forma en que Heinz hace valer sus derechos en referencia al atributo de «espeso». El poseer la palabra *slow* ayuda a Heinz a mantener una cuota de mercado del 50 %.

Si usted no es un líder, su «palabra» debe tener una concentración mayor. Aunque más importante todavía es que, su palabra debe estar «disponible» dentro de la categoría. Nadie más puede tener derecho a ella.

No hay que ser un genio lingüístico para encontrar un ganador. Prego se enfrentó a Ragú en el mercado de salsa para espagueti y capturó una cuota del 25% con una idea tomada de Heinz. La palabra de Prego es *más espesa*.

Las palabras más eficaces son las simples y las orientadas al beneficio. No importa la complejidad del producto, ni tampoco lo complicadas que sean las necesidades del mercado, es siempre mejor concentrarse en una palabra, o beneficio, en lugar de en dos, tres o cuatro.

Además existe el «efecto halo». Si su producto está asociado con un atributo, el prospecto le adjudicará probablemente también algunos beneficios más. Una salsa para espagueti «más espesa» implica calidad, ingredientes nutritivos, buena relación precio/calidad, y cosas así. Un coche «seguro» implica mejor diseño e ingeniería.

Sea como resultado de un programa deliberado o no, la gran mayoría de las compañías (o marcas) con éxito son aquellas «propietarias de una palabra» en la mente de los clientes. He aquí algunos ejemplos:

- Crest. . .caries
- Mercedes. . .ingeniería
- BMW.. . conducción
- Volvo. . .seguridad
- Domino's. . .entrega a domicilio
- Pepsi-Cola.. .juventud
- Nordstrom., . servicio

Las palabras pueden ser de diferentes clases. Pueden ser relativas a un beneficio (prevención de caries), relativas a un servicio (entrega a domicilio), relativas al público objetivo (gente joven) o relativas a las ventas (marca preferida).

Aunque hayamos grabado esas palabras en la mente, nada dura para siempre. Llega un momento en que las empresas deben cambiar palabras. No es una tarea fácil. La historia reciente de Lotus Development Corp. demuestra la naturaleza del problema.

Durante varios años Lotus ha poseído la palabra hoja de cálculo (*spreadsheet*). Lotus ha sido sinónimo de *1-2-3* y *hoja de cálculo*. Pero el mundo de las hojas de cálculo se está volviendo competitivo, y el potencial de crecimiento es limitado. Al igual que otras compañías, Lotus quiere crecer.

¿Cómo puede ir Lotus más allá de su negocio de producto único?

La respuesta convencional es expandirse en todas las direcciones, como han hecho IBM y Microsoft. De hecho, Lotus sí llevó a cabo una extensión de línea convencional con la compra de Ami Pro, software de procesamiento de palabras, y la introducción de varios productos nuevos de software. Luego Lotus se reagrupó para concentrarse en un nuevo concepto llamado software para trabajo en grupos (*groupware*), productos de software para computadoras personales conectadas en red.

Lotus fue la primera empresa de software que desarrolló con éxito un producto para redes de computadoras personales. Si todo sale bien, la empresa poseerá finalmente una segunda palabra en la mente de sus clientes.

A diferencia de Microsoft, ahora Lotus tiene un enfoque corporativo. No ocu-

rirá de la noche a la mañana; pero Lotus podría desarrollar una posición fuerte a largo plazo en el campo del software.

Lo que *overnight* (de la noche a la mañana) hizo por Federal Express y *Seguridad por Volvo*, *groupware* lo podría hacer por Lotus Development Corp.

Usted no puede tomar la palabra de otro. Lo que hace factible la estrategia de Lotus es el hecho de que la palabra *groupware* no pertenece a ninguna otra empresa. Además, hay una gran tendencia hacia redes de computadoras. Más de la mitad de las computadoras de empresa están conectadas a una red. Hasta hay una nueva revista llamada *Network Computing*. Muchas empresas ven la ventaja de tener una simple palabra o concepto (con frecuencia llamado «visión corporativa»), pero olvidan ser los primeros en apropiarse de la palabra.

Lo que no funcionará en marketing es abandonar la palabra propia en busca de la palabra que pertenece a otros. Este fue el caso de Atari que poseía las palabras *video game*. Sin embargo el negocio se convirtió en una moda pasajera, así que en 1982 cambiaron de rumbo. Quisieron que Atari significara *computadora*. Lo dejó claro James Morgan (gerente general de Atari): « La fuerza de Atari como nombre tiende a ser además su debilidad. Es sinónimo de videojuegos. Atari debe redefinir su imagen y ampliar su definición del negocio hacia los productos electrónicos de consumo».

Lamentablemente para la estrategia del señor Morgan la palabra que perseguía pertenecía ya a una hueste de empresas, incluyendo Apple e IBM. La diversificación de Atari fue un desastre. Pero la verdadera ironía es que otra empresa llegada en 1986 tomó posesión del concepto que Atari había abandonado. La empresa era Nintendo, que posee el 75% de un mercado de miles de millones de dólares.

¿Quién sabe dónde está Atari actualmente?

los trabajadores y lo aceptarían inmediatamente, pues hay respaldo para el otro extremo.

Cuando decida la palabra sobre la que desea concentrarse, prepárese para defenderse de los abogados. Ellos quieren registrar como marca todo lo que se publique. El truco está en hacer que otros usen su palabra. (Para ser líder debe tener seguidores.) Para Lotus sería útil que otras empresas entraran en el negocio del *groupware*. Daría mayor importancia a la categoría y la gente quedaría más impresionada con el liderazgo de Lotus. La esencia del marketing está en la concentración que logre. Usted tiene más fuerza cuando reduce la amplitud de sus operaciones. No puede representar algo si lo persigue todo.

Algunas empresas aceptan la necesidad de la concentración pero tratan de llevar a cabo esta estrategia de manera

que resulta contraproducente. «Nos concentraremos en el extremo del mercado preocupado por la calidad. No queremos ir al extremo donde el énfasis está en el precio.» El problema es que los clientes no le creerán, salvo que limite su negocio a productos caros, como Mercedes Benz o BMW.

General Motors intenta vender calidad en todos los niveles de precio. Su último lema corporativo es: «Con calidad en la carretera» (*Putting quality on the road*). Todos los productos de GM incluyen la «Marca de Excelencia». ¿Adivina lo que está haciendo

Ford? Lo mismo. «La calidad es el trabajo número 1», dicen los anuncios de Ford. En Chrysler, Lee Iacocca proclama, «No queremos ser los más grandes, queremos ser sólo los mejores». (¿Cree alguien realmente que Iacocca no quiere ser el más grande?)

Éste es un gran tema dentro de la empresa. La calidad total, el camino a la grandeza. Es un tema importante en las reuniones de distribuidores, especialmente cuando se presenta con fanfarrias. Pero fuera de la empresa, el mensaje se desintegra. ¿Ha visto alguna empresa que se autoproclame como «la que no brinda calidad»? Por supuesto que no, todas representan la calidad. Como resultado, nadie la representa.

Usted no puede concentrarse en la calidad o cualquier otra idea que no tenga quién ponga el punto de vista opuesto. No puede posicionarse como el político honrado porque nadie quiere adoptar la posición opuesta. (Aunque abundan los candidatos potenciales). Usted puede, sin embargo, posicionarse como el candidato que apoya a los empresarios o el candidato que apoya a las mayorías.

Cuando tenga su palabra, debe hacer todo lo posible para protegerla en el mercado. BMW es un buen ejemplo. Durante años fueron las auténticas máquinas para disfrutar la «conducción» (*driving machine*). Entonces BMW decidió ampliar su línea de productos y hacer la competencia a Mercedes Benz, con su serie 700. El problema es si conviene unir en una misma máquina el exceso de comodidad de su sala y ser lo máximo en conducción. Además de no dejarle sentir la carretera, destrozaría todos los postes en los anuncios.

Como resultado, las cosas se pusieron difíciles para BMW. Afortunadamente, han introducido recientemente un nuevo BMW, más pequeño, y de nuevo están haciendo énfasis en la «conducción». La empresa ha recuperado su enfoque.

La ley de la concentración se aplica a todo lo que venda o hasta lo que no quiera que se venda. Como la droga, por ejemplo. La cruzada antidroga en televisión y en las revistas sufre de una falta de concentración. No existe una palabra que quede grabada en las mentes de los que utilizan drogas para desalentarlos. La campaña antidroga está fuera de órbita.

Las fuerzas antidroga (que al fin y al cabo son profesionales), deberían seguir el ejemplo de los aficionados que luchan en la cuestión del aborto. Ambos bandos del aborto se han concentrado en palabras sencillas y potentes: *Provida*. y *Proelección*.

Las fuerzas antidroga deberían hacer lo mismo. Concentrarse en una sola palabra poderosa. La campaña debería conseguir que la droga fuera lo que es hoy el tabaco, inaceptable socialmente. Una palabra que lo podría conseguir es *perdedor*. Como el consumo de drogas causa todo tipo de pérdidas (de trabajo, familia, autoestima, libertad, vida), una campaña que anunciara «La droga es para perdedores» podría tener un gran impacto; especialmente para el que sólo quiere divertirse, y a quien le preocupa el status social.

La ley de la concentración, una ley del marketing podría ayudar a resolver uno de los mayores problemas de la sociedad.

6

La ley de la exclusividad

Dos empresas no pueden poseer la misma palabra en la mente de los clientes

Cuando uno de sus competidores se ha apoderado de una palabra o posición en la mente de los clientes; es inútil intentar apropiarse de la misma palabra.

Como hemos mencionado antes, Volvo posee *seguridad*. Muchos otros fabricantes de automóviles incluyendo Mercedes Benz y General Motors han intentado desarrollar campañas de marketing basadas en la seguridad. Sin embargo, excepto Volvo, nadie ha tenido éxito en penetrar en la mente de los clientes con un mensaje de seguridad.

La historia de Atari demuestra lo inútil que es intentar instalarse en la posición de «computadoras del hogar» contra competidores bien atrincherados. Una variante llamada *computadora de juego* podría haber tenido éxito, porque aprovecharía la percepción de Atari como el creador de los juegos para computadora. Pero así están las cosas. La posición de computadoras del hogar (*home computer*) pertenecía a Apple, a Commodore y a otros.

A pesar de desastres como estos, muchas empresas continúan violando la ley de la exclusividad.

Usted no puede cambiar la mente una vez que se ha estructurado. De hecho, lo que hace a menudo es reforzar la posición de su competidor al hacer su concepto más importante.

Federal Express abandonó el *overnight* (de la noche a la mañana) y está intentando quitarle el *worldwide* (mundial) a DHL. Antes los sobres de Federal Express ostentaban el *Letter overnight* (Carta de la noche a la mañana). Hoy verá «Fed Ex Letter» en su lugar. Sus anuncios ya no dicen: «Cuando es absolutamente imprescindible que esté de la noche a la mañana». Ultimamente la palabra que aparece en los anuncios de Federal Express es *worldwide* (mundial).

Esto suscita la pregunta crucial: ¿Puede Federal Express poseer algún día la palabra *worldwide*? Probablemente no. La palabra *worldwide* ya pertenece a otro: «DHL worldwide Express». Su concepto: Más rápido a más sitios en el mundo. Para tener éxito, Federal Express debe encontrar una forma de concentración frente a DHL. No lo puede hacer intentando poseer la misma palabra en la mente de los clientes.

Otra campaña masiva de marketing contra la palabra que posee otro se está llevando a cabo en el mundo de los «conejos». Para ser más específico, el conejito

rosa de Energizer pretende quitarle el concepto de «larga duración» a Duracell. Por más conejitos que Eveready ponga en la refriega, Duracell será capaz de mantener la palabra *duradero*. Duracell penetró *en* la mente primero y se apropió del concepto. Hasta parte del nombre, *Dura*, lo comunica.

Lo que en muchos casos confunde a la gente de marketing, y la lleva a seguir ese camino lleno de percances, es ese maravilloso lema llamado investigación. Se contrata a un ejército de

investigadores, se dirigen grupos de concentración, se tabulan cuestionarios y lo que regresa es un informe de tres kilos con una ansiada lista de los atributos que los usuarios quieren de un producto o servicio. Así que si eso es lo que quiere la gente, eso es lo que debemos darle.

¿Cuál es el mayor problema que tiene la gente con las pilas? Fecen en el momento más oportuno. Por consiguiente, ¿cuál es el atributo número 1 de las pilas? Mayor duración, ¡por supuesto! Si mayor duración es lo que quiere la gente, eso es lo que debemos promocionar. ¿Cierto? Falso.

Lo que nunca le dicen los investigadores es que la idea pertenece ya a otra compañía. Prefieren incentivar a los clientes a organizar programas masivos de marketing. La teoría es que si gasta el dinero suficiente, puede poseer la idea. ¿Cierto? Falso.

Hace algunos años Burger King comenzó a descender por esta resbaladiza pendiente y nunca se ha recuperado. Un estudio de mercado mostraba que el atributo más popular de comida rápida era «rápido» (no muy sorprendente por otro lado). Y Burger King hizo lo que la mayoría de la vigorosa gente de marketing hace. Volverse a su agencia de publicidad y decir: «Si el mundo quiere rapidez, nuestra publicidad debe decirles que somos rápidos».

Lo que pasaron por alto en la investigación fue que McDonald's ya era percibida como la cadena más rápida del país. La palabra *rápido* pertenecía a McDonald's. Imperturbable Burger King lanzó su campaña con la frase «Best food for fást times» (la mejor comida para tiempos rápidos). El programa se convirtió rápidamente en un desastre casi tan completo como aquel de «Herb». Despidieron a la agencia de publicidad, despidieron a la administración, vendieron la compañía y conservaron el declive.

Mucha gente ha pagado el precio de violar la ley de la exclusividad.

7

La ley de la escalera

**Qué estrategia vaya a utilizar,
depende del escalón que ocupe
en la escalera**

Aunque el primer objetivo del marketing debe ser introducirse el primero en la mente, la batalla no está perdida si no lo consigue. Hay estrategias para los número 2 y número 3.

Todos los productos no se crean iguales. En la mente existe una jerarquía que utilizan los prospectos para tomar decisiones.

Para cada categoría, en la mente hay una escalera de productos. En cada escalón hay una marca. Si se toma la categoría de alquiler de coches; Hertz se introdujo «el primero» en la mente y terminó en el escalón más alto. Avis llegó segundo y National tercero.

Su estrategia de marketing debe depender de qué tan pronto haya llegado a la mente y, por consiguiente, del escalón que ocupe. Mientras más alto mejor, naturalmente.

Tomemos a Avis como ejemplo. Durante años anunció la alta calidad de su servicio de alquiler. «Lo más selecto en alquiler de coches», fue una de sus campañas. El lector miraba el anuncio y pensaba: «¿Cómo pueden tener el mejor servicio de alquiler de coches si no ocupan el escalón superior de mi escalera?».

Entonces Avis hizo algo que debe hacer si quiere progresar en la mente del prospecto. Admitieron su posición en la escalera «Avis es sólo el número 2 en alquiler de coches. ¿Entonces por qué podría querer ir con nosotros? Porque nosotros nos esforzamos más».

Durante 13 años seguidos, Avis había perdido dinero. Entonces, cuando admitió ser el número 2, empezó a ganar dinero, mucho dinero. Muy poco después la campaña se vendió a ITT, que no tardó en lanzar el lema publicitario: «Avis va a ser el número 1».

No, no lo van a ser, dijo el prospecto. No ocupan el escalón más alto de mi escalera. Y para reafirmarlo, muchos cogieron el teléfono y llamaron a Hertz. La campaña fue un desastre.

Mucha gente de marketing ha interpretado mal la historia de Avis. Supone que

la empresa tuvo éxito porque se esforzaron más (es decir, tenían un mejor servicio). No era así en absoluto. Avis tuvo éxito porque supo relacionarse con la posición de Hertz en la mente. (Si esforzarse más fuera el secreto del éxito, un político constante como Harold Stassen hubiera logrado ser presidente de Estados Unidos varias veces).

Mucha gente de marketing comete el mismo error que Avis. En la actualidad, la Universidad de Adelphi en Garden City, Long Island, se está comparando (favorablemente) con Harvard. Espere un momento, dice el aspirante a universitario, Adelphi no está en mi escalera de universidades. Como era de esperar, Adelphi no tiene demasiado éxito en su intento de atraer a los mejores estudiantes.

La mente es selectiva. Los prospectos utilizan sus escaleras para decidir qué información aceptan y qué información rechazan. En general, una mente sólo acepta la información nueva que encaja con la escalera de productos de la categoría correspondiente. Cualquier otra cosa se ignora.

Cuando Chrysler comparó sus automóviles con Honda, muy pocos conductores cambiaron sus Preludes y Accords por Plymouths o Dodges. El titular de un anuncio de Chrysler decía: «Comparar un Dodge *usado* con un Honda Accord *nuevo* parecía un poco ridículo. Hasta que vimos los resultados». Según el anuncio, se les pidió a 100 personas que compararan un Dodge Spirit con un recorrido de 100 000 km, con un Honda Accord nuevo. La mayoría (58 de 100) escogió el Dodge usado.

Ridículo. (Pero no necesariamente falso.)

¿Qué pasa con la escalera de su producto en la mente del prospecto? ¿Cuántos escalones tiene? Depende de si su producto es de alto o bajo interés. Los productos que se utilizan a diario (cigarrillos, refrescos, cerveza, pasta de dientes, leche) tienden a ser de alto interés con muchos escalones. Los productos que se compran esporádicamente (muebles, electrodomésticos, maletas) suelen tener pocos escalones.

Los productos que significan mucho en el lucimiento personal (automóviles, relojes, cámaras de video) son también de alto interés, con muchos escalones, aunque se compren esporádicamente.

Los productos que se compran esporádicamente e implican experiencias poco agradables, normalmente tienen pocos escalones. Baterías de coche, neumáticos y seguros de vida son tres ejemplos.

El producto definitivo, que implica la mínima satisfacción y que sólo se compra una vez en la vida no tiene escalones. ¿Ha oído hablar de ataúdes Batesville? Probablemente no, aunque la marca controla el 50% del mercado.

Hay una relación entre participación en el mercado y su posición en la escalera mental del prospecto. Usted tiende a tener el doble de participación en el mercado de la marca que está debajo de usted y la mitad de la participación de la marca que está en el escalón superior.

Por ejemplo, Acura fue el primer coche japonés de lujo. Lexus fue el segundo. Infiniti el tercero. El año pasado, Acura vendió 143 708 automóviles en Estados Unidos, Lexus 71 206 e Infiniti 34 890. La relación entre las tres marcas, es casi exactamente de 4-2-1. (La batalla Acura-Lexus-Infiniti está en sus primeras etapas, en las que los coches son nuevos y hay mucho interés de la prensa y el público. A la larga, cuando

los productos ya no son incitantes, ocurre otro fenómeno. Véase el próximo capítulo La ley de la dualidad.)

En el mundo del marketing se habla con frecuencia de las «tres marcas líderes» en una categoría como si fuera una batalla entre iguales. Casi nunca lo es. El líder domina inevitablemente a la marca número 2 y la marca número 2 inevitablemente asfixia a la número 3. En comida para bebés son Gerber, Beech Nut y Heinz. En cerveza Budweiser, Miller y Coors. En servicio telefónico a larga distancia AT&T, MCI y Sprint.

¿Cuál es el número máximo de escalones en una escalera? Parece ser que en la mente de los prospectos existe la regla del siete. Pídale a alguien que nombre todas las marcas que recuerde en una categoría determinada. Raras veces alguien nombrará más de siete. Y eso para categorías de gran interés.

Según el psicólogo de Harvard, doctor George A. Miller, la mente humana promedio no puede funcionar con más de siete elementos a la vez. Esta es la razón por la que siete es un número muy común para listas que se han de recordar. Los teléfonos tienen siete dígitos, las siete Maravillas del Mundo, Blanca Nieves y los Siete Enanitos, las Siete señales de peligro del cáncer.

Algunas veces su propia escalera, o categoría, resulta demasiado pequeña. Puede ser preferible ser un pez pequeño en un estanque grande que ser un gran pez en un estanque pequeño. En otras palabras, en algunas ocasiones es preferible ser tercero en una escalera grande que primero en una escalera pequeña.

El escalón más alto en la escalera de los refrescos de lima/limón estaba ocupado por 7-Up (Sprite estaba en el segundo peldaño). En el mundo de los refrescos, sin embargo, la escalera de las colas es mucho más grande que la de los de lima/limón. (Casi las dos terceras partes de los refrescos consumidos en Estados Unidos son de cola.) Así que 7-Up se subió a la escalera de las colas con una campaña de publicidad llamada: «La sin cola».

Tal como el té es al café, 7-Up se convirtió en la bebida alternativa a la cola. Y las ventas de 7-Up crecieron hasta convertirlo en el tercer refresco más vendido en Estados Unidos.

Desgraciadamente en los últimos años, 7-Up perdió su tercer puesto violando una de las leyes que se va a ver más adelante (Capítulo 12: La ley de la extensión de línea.)

La escalera es una analogía simple, pero eficaz, que puede ayudar a enfrentarse a los aspectos más críticos de marketing. Antes de iniciar algún programa de marketing hágase las siguientes preguntas: ¿Dónde estamos en la escalera mental del prospecto? ¿En el escalón más alto? ¿En

el segundo escalón? ¿O tal vez ni siquiera estamos en la escalera?

Luego, asegúrese de que su programa acepta de modo realista su posición en la escalera. Más sobre cómo hacer esto, en los próximos capítulos.

8

La ley de la dualidad

A la larga, cada mercado se convierte en una carrera de dos participantes

Al principio, una categoría nueva es una escalera de muchos escalones. Gradualmente la escalera se convierte en un asunto de sólo dos escalones.

En pilas son Eveready y Duracell. En películas fotográficas, Kodak y Fuji. En alquiler de coches, Hertz y Avis. En enjuague bucal, Listerine y Scope. En hamburguesas, McDonald's y Burger King. En zapatillas de deporte, Nike y Reebok. En pasta de dientes, Crest y Colgate.

Cuando se mira el marketing a largo plazo, se comprueba que la batalla suele terminaren una lucha titánica entre dos grandes jugadores; normalmente la vieja marca de confianza y el aspirante.

En 1969, había tres grandes marcas de cierto producto. El líder tenía alrededor del 60 % del mercado, la marca número 2 el 25 % y la número 3 el 6 %. El resto del mercado incluía tanto marcas privadas como marcas menores. La ley de la dualidad sugiere que estas participaciones en el mercado son inestables. Además la ley predice que el líder perderá participación en el mercado y que el número 2 la ganará.

22 años más tarde, la participación en el mercado del líder bajó al 45 %. La marca número 2 tiene el 40 % y la número 3 el 3 %. Los productos son Coca-Cola, Pepsi-Cola y Royal Crown Cola, respectivamente; pero el principio se aplica a cualquier tipo de marca.

Observe las tres compañías de teléfonos de larga distancia: AT&T tiene el 65 % del mercado, MCI el 17% y Sprint el 10 %. ¿Quién ganará y quién perderá en la guerra telefónica?

Aunque el futuro es incierto (Capítulo 17: La ley de lo impredecible) un apostador pondría su dinero en MCI. MCI ha ganado la batalla del segundo puesto a Sprint, o sea que ahora MCI debe convertirse en la alternativa de la vieja y confiable AT&T.

Sprint probablemente se sienta muy cómodo en el tercer peldaño. Un 10 % no parece mucho, pero se traduce en 6000 millones de dólares de ventas anuales. Y el mercado ha estado creciendo rápidamente.

A largo plazo sin embargo, Sprint tiene serias dificultades. Mire lo que le ocurrió a Royal Crown Cola. En 1969 Royal Crown Cola revivirizó su sistema de franquicias, 350 embotelladoras y empleó al expresidente de Rival Pet Foods, un veterano de

Coca-Cola y Pepsi. La compañía mantuvo a Wells, Rich, Greene, una poderosa agencia de publicidad de Nueva York. «Vamos a salir a matar a

Coca-Cola y Pepsi», dijo MaryWells Lawrence, directora de la agencia, a los embotelladores de Royal Crown. «Espero que disculpen la palabra; pero vamos a cortarle la yugular.»

A la única que mataron fue a Royal Crown. En un mercado maduro, el tercer lugar es una posición difícil.

Consideremos la industria nacional del automóvil en Estados Unidos. A pesar de las heroicas medidas tomadas por Lee Iacocca, Chrysler tiene dificultades. A la larga el marketing es una carrera de dos coches.

Consideremos ahora los videojuegos. A finales de los 80 el mercado estaba dominado por Nintendo con un 75 % de participación. Sega y NEC eran dos del montón. Hoy Nintendo y Sega están a la par y NEC se ha quedado muy atrás. A la larga, el marketing es una carrera de dos juegos.

Sin embargo, los esquemas de tiempo pueden variar. El Mercado de videojuegos se saturó en dos o tres años. El mercado telefónico de larga distancia puede tardar dos o tres décadas en hacerlo.

Veamos el sector de las aerolíneas. American Airlines con 20 % del mercado se adelantó a sus competidores y probablemente termine como la Coca-Cola por los cielos. La batalla interesante está entre Delta y United, cada una con el 18 %. Una de ellas despegará como Pepsi y la otra caerá como Royal Crown. A la larga, el marketing es una carrera de dos líneas aéreas.

¿Estos resultados están predeterminados? Claro que no. Hay otras leyes de marketing que pueden afectar también a los resultados. Además sus programas de marketing pueden tener una influencia importante en sus ventas, suponiendo que estén en armonía con las leyes del marketing.

Cuando se es un débil número 3 como Royal Crown, no se avanza mucho atacando a los dos líderes. Lo que podría haber hecho es labrarse un nicho rentable para ella misma (Capítulo 5: La ley de la concentración).

Saber que a largo plazo el marketing es una carrera de dos participantes le puede ayudar a planificar su estrategia a corto plazo.

Con frecuencia sucede que no hay un claro número 2. Lo que ocurra después depende de lo hábiles que sean los contendientes. Considere el mercado de las computadoras portátiles. Toshiba ocupa el primer lugar con 21 % del mercado. Pero hay 5 compañías en el segundo lugar. Zenith, Compaq, NEC, Tandy y Sharp tienen entre el 8 y el 10 %. Tiene que ser divertido observar a seis caballos tomar una curva en la que sólo hay sitio para dos. ¿Toshiba y quién? ¿Quién terminará segundo?

Lo que es particularmente trágico desde el punto de vista de la economía es el desperdicio de recursos en muchas categorías muy transparentes como las computadoras portátiles. Actualmente hay 130 marcas de computadoras portátiles en el mercado. La ley de la dualidad se encargará de que muy pocas de esas marcas se mantengan en el siglo XXI.

Vea la historia del automóvil en Estados Unidos. En 1904, 60 empresas ensam-

blaron 195 coches diferentes. Durante los siguientes 10 años, se formaron 531 empresas y 346 perecieron. Para 1923, sólo quedaban 108 fabricantes. Este número cayó a 44 para 1927. Hoy Ford y General Motors dominan la industria nacional, con el futuro de Chrysler bastante incierto.

La gente de marketing que triunfa se concentra en los dos primeros peldaños. Jack Welch, el legendario presidente y Consejero Delegado de General Electric dijo recientemente: «Sólo las empresas que son el número 1 o el número 2 en sus mercados pueden vencer en un mundo cada día más competitivo. Aquellas que no pudieron, fueron reorganizadas, cerradas o vendidas». Esta forma de pensar es la que ha hecho de compañías como Procter & Gamble lo poderosas que son hoy. En 32 de las 44 categorías de productos que comercializa en Estados Unidos, P&G controla las marcas número 1 o número 2.

Al principio, en un mercado en desarrollo las posiciones número 3 o número 4 parecen atractivas. Las ventas aumentan. Nuevos clientes, relativamente poco sofisticados, entran en el mercado. Estos clientes no saben siempre qué marcas son las líderes, así que escogen las que les parecen

interesantes o atractivas. Muy a menudo éstas resultan ser las que ocupan los puestos número 3 o número 4.

Con el tiempo sin embargo, estos clientes se educan. Quieren la marca líder, basados en la ingenua suposición que la marca líder tiene que ser mejor.

Repetimos: El cliente cree que el marketing es una batalla de productos. Esta forma de pensar es la que mantiene a las dos marcas en la cima: «Deben ser los mejores, son los líderes».

9

La ley de lo opuesto

**Si opta por el segundo puesto,
su estrategia está determinada
por el líder**

En la fortaleza hay debilidad. Dondequiera que el líder sea fuerte hay una oportunidad para un ambicioso número 2 de cambiar los papeles.

Al igual que un luchador utiliza la fortaleza de su oponente contra él, una empresa debe apoyarse en la fortaleza del líder para convertirla en debilidad.

Si desea asentarse firmemente en el segundo escalón de la escalera, analice la empresa que está por arriba. ¿Dónde es fuerte? ¿Y cómo puede convertir esa fuerza en debilidad?

Tiene que descubrir el punto fuerte del líder y luego presentar al prospecto lo opuesto. (En otras palabras, no intente ser mejor, intente ser diferente.) En muchos casos, es el aspirante contra la vieja marca de confianza.

Coca-Cola tiene 100 años. Sólo 7 personas han conocido la fórmula que se encuentra en una caja fuerte en Atlanta. Coca-Cola es la vieja marca tradicional. Sin embargo, utilizando la ley de lo opuesto, Pepsi-Cola invirtió el punto fuerte de Coca-Cola para convertirse en la elegida de una nueva generación: La generación Pepsi.

Cuando observa a los clientes de una categoría de productos determinada, parece que hay dos tipos de personas. Los que quieren comprarle al líder y los que no quieren comprarle al líder. Un potencial número 2 ha de atraer al segundo grupo.

En otras palabras, al posicionarse contra el líder, usted se lleva las alternativas del número 1. Si la gente mayor bebe Coca-Cola y los jóvenes Pepsi, no queda nadie para beber Royal Crown Cola.

A pesar de ello, demasiados aspirantes a número 2, intentan emular al líder. Esto normalmente es un error. Tiene que presentarse como la alternativa.

Time basó su reputación en un estilo vivaz. Así que *Newsweek* dio vuelta a la idea y se concentró en un estilo más directo: «Separamos los hechos de las opiniones». En otras palabras, *Newsweek* expresa sus opiniones en los editoriales y no en los artículos.

Algunas veces hay que ser brutal. Scope, el enjuague bucal de buen sabor, colgó la etiqueta de «aliento medicinal» a su competidor Listerine.

Pero no se limita a golpear a la competencia. La ley de lo opuesto es una espada de doble filo. Requiere afilarla en una debilidad que su prospecto reconocerá rápidamente. (Una bocanada de Listerine y sabrá que su boca huele a hospital.) Entonces, rápidamente, voltee la espada. (Sco-pe es el enjuague bucal de buen sabor que mata los microbios.)

También en el terreno del enjuague bucal hay un ejemplo interesante de la inutilidad de intentar emular al líder. En 1961, Johnson & Johnson lanzó su enjuague bucal Micrin haciendo hincapié en sus virtudes científicas». A los pocos meses Micrin se convirtió en la marca número 2.

Pero con su enfoque antibacterial Listerine era también una marca científica. Así que en 1965 cuando Procter & Gamble introdujo Scope, se presentó con una posición «opuesta». Scope llegó para convertirse en el enjuague bucal número 2. Para 1978, cuando Johnson & Johnson retiró el producto del mercado, la cuota de Micrin había descendido al 1 %.

Cuando la cerveza Beck's llegó a Estados Unidos, tenía un problema. No podía ser la primera cerveza importada (que era Heinen) ni la primera cerveza alemana importada (que era Lowenbrau). Resolvieron el problema reposicionando a Lowenbrau: «Ha probado la cerveza alemana más popular en Estados Unidos. Ahora pruebe la cerveza alemana más popular en Alemania».

Hoy Beck's es la segunda cerveza europea en ventas en Estados Unidos. (Cuando se trata de cerveza, los norteamericanos confían más en los paladares alemanes, que en sus propios paladares.) Este es un raro ejemplo de cómo dar la vuelta a la ley del liderazgo y manipular las percepciones en la mente. (Todo esto ya es sólo académico, ya que Lowenbrau se destila actualmente en Estados Unidos.)

A medida que un producto se va haciendo viejo, a menudo acumula connotaciones negativas. Esto es especialmente cierto en el campo de la medicina. Por ejemplo, la aspirina. Un producto que salió al mercado en 1899. Después de miles de estudios médicos sobre la aspirina, era inevitable que alguien encontrara defectos en el producto. Efectivamente, descubrieron que podía producir hemorragias estomacales, justo a tiempo para el lanzamiento de Tylenol, en 1955.

Con toda la publicidad sobre «hemorragias estomacales», rápidamente Tylenol se pudo lanzar como la alternativa. «Para los millones de personas que no deben tomar aspirinas», decía la publicidad de Tylenol. Hoy Tylenol ha desplazado a la aspirina y es el producto más vendido en farmacias de Estados Unidos.

Stolichnaya pudo colgar la etiqueta de «falsos vodkas rusos» a los vodkas americanos como Smirnoff, Samovar y Wolfschmidt simplemente haciendo hincapié en que vienen de sitios como Hartford (Connecticut), Schenley (Pennsylvania) y Lawrenceburg (Indiana). Stolichnaya viene de Leningrado (Rusia) convirtiéndolo en el auténtico vodka.

Para que pueda ser efectiva una campaña negativa tiene que tener un halo de verdad. Uno de los ejemplos clásicos es un anuncio que Royal Doulton China hizo sobre su principal competidor. El encabezamiento lo decía todo: «Royal Doulton, la porcelana de Stoke-on-Trent, Inglaterra frente a Lenox, la porcelana de Pomona, New

Jersey». El anuncio aprovechaba el hecho de que muchas personas pensaban que Lenox era una porcelana importada. Reposicionando Lenox a donde realmente pertenecía, Royal Doulton pudo acreditarse como «la verdadera porcelana inglesa». La razón: A la mayoría de la gente le cuesta imaginarse artesanos elaborando porcelana fina en un sitio con un nombre tan feo como Pomona, New Jersey. (Cuando vieron el anuncio en Inglaterra, provocó carcajadas. Para *los* ingleses Stoke-on-Trent es tan feo como Po-mona.)

El marketing es a menudo una batalla por la legitimidad. La primera marca que captura el concepto puede, en muchos casos, situar a sus competidores como pretendientes ilegítimos.

Un buen número 2 no se puede permitir el lujo de ser tímido. Cuando usted admite no ser el número 1, se vuelve vulnerable no sólo ante el líder, sino también frente al resto. Tomemos el triste caso de Burger King en los últimos años. El número 2 en hamburguesas ha estado pasando tiempos difíciles. Ha habido muchos cambios en la dirección, nuevos propietarios y un desfile de agencias de publicidad. No hace falta hacer un análisis histórico profundo para ver dónde se equivocaron.

Los mejores años de Burger King fueron aquellos en los que estaba al ataque. Abrieron la ofensiva con «Tómalo a tu gusto» (*have it your way*), que ridiculizaba el enfoque de producción en masa de hamburguesas de McDonald's. Luego golpearon a McDonald's con «A la parrilla, no fritas» (*Broiling, not frying*) y «El coloso vence al big Mac» (*The whopper beats the big Mac*). Todos estos programas reafirmaban la posición de número 2, la alternativa.

Entonces, por alguna razón desconocida, Burger King ignoró la ley de lo opuesto. Se volvió tímida y dejó de atacara a McDonald's. El mundo conoció a «Herb el despistado» (*Herb the nerd*), «La mejor comida para tiempos rápidos» (*The best food for fast times*), «Lo hacemos como tú lo haces» (*We do it the way you do it*), «Tienes que romper las reglas» (*You've got to break the rules*), etc. Incluso iniciaron un programa para atraer a los niños, el pilar de la fortaleza de McDonald's.

Ésta no es la manera de seguir siendo un potente número 2. Las ventas por unidad de Burger King decayeron y nunca han vuelto al nivel de cuando estaban al ataque.

Burger King cometió el error de no tomar el camino opuesto.

10

La ley de la división

Con el tiempo, una categoría se dividirá para convertirse en dos o más categorías

Al igual que una ameba que se divide en un cultivo, la arena del marketing puede ser vista como un mar que se expande continuamente en nuevas categorías.

Una categoría comienza siendo única. Las computadoras, por ejemplo. Pero a lo largo del tiempo, la categoría se desglosa en otros segmentos. Macrocomputadoras, mi-nicomputadoras, estaciones de trabajo, computadoras personales, desplegables, agendas electrónicas, computadoras de plumilla (pen computers).

Al igual que la computadora, el automóvil comenzó con una única categoría. Tres marcas (Chevrolet, Ford y Plymouth) dominaban el mercado. Luego la categoría se dividió. Hoy tenemos automóviles de lujo, de precio medio y económicos. Grandes, medianos y pequeños. Deportivos, de doble tracción y vagonetas minivans.

Al comienzo de la televisión ABC, CBS y NBC tenían el 90 % de la audiencia. Ahora tenemos cadenas, emisoras independientes, de cable, de pago, pública y muy pronto televisión interactiva.

La cerveza comenzó de la misma manera. Hoy tenemos importada y nacional. Cerveza de lujo y económica. Cerveza light, de barril, y seca. Hasta cerveza sin alcohol.

La ley de la división afecta incluso a países (lo demuestra el lío en Yugoslavia). En 1776, había alrededor de 35 imperios, reinos, países y estados en el mundo. Para la Segunda Guerra Mundial el número se había doblado. En 1970, había más de 130 países. Hoy, unos 190 países son reconocidos como naciones soberanas.

Observe el campo de la música. Antes había música clásica y popular. Para estar al tanto de la popular podía ver «Your Hit Parade», que incluía las diez canciones más vendidas de la semana. La radio adoptó la idea con el formato «Top 40». Hoy se está dejando de lado porque ya hay más de una lista.

Billboard, la Biblia del negocio de la música tiene 11 listas de éxitos: música clásica, jazz contemporáneo, coun-try, ópera,ailable, salsa, jazz, pop, rap, rhythm y blues, además del rock. Y 11 líderes para las 11 categorías. Recientemente incluía a

Itzhak Perlman, Fourplay, Garth Brooks, Luciano Pavarotti, Michael Jackson, Mi Mayor Necesidad, Dave Grusin, Enya, Public Enemy, Vanessa William y Bruce Springsteen.

Cada segmento es una entidad separada y distinta. Cada segmento tiene su propia razón de ser. Y cada segmento tiene su propio líder, que en raras ocasiones coincide con el líder de la categoría original. IBM es líder en macrocomputadoras, DEC en minicomputadoras, Sun en estaciones de trabajo, y así sucesivamente.

En lugar de comprender este concepto de división, muchos líderes de grandes corporaciones mantienen la ingenua creencia de que las categorías se están combinando. *Sinergia* y su querida prima la *alianza corporativa* son las palabras que se murmuran en las salas de consejo de Estados Unidos. IBM según el *New York Times*, está orientada a «tomar ventaja de la creciente convergencia de todas las industrias, incluyendo televisión, música, editorial e informática».

«El mayor juego de IBM», dice el *Times*, «en la esperada convergencia de las redes de cable y teléfonos con los fabricantes de computadoras y televisión puede ser la tecnología que ha desarrollado para crear redes de alta velocidad.» (Véase el Capítulo 20: La ley de la nota sensacionalista.)

No ocurrirá. Las categorías se están dividiendo, no combinando.

Vea también la muy voceada categoría de los llamados «servicios financieros». En un futuro, de acuerdo con la prensa, no tendremos bancos, compañías de seguros, agentes de bolsa, ni bancos hipotecarios. Tendremos compañías de servicios financieros. Todavía no ha sucedido.

Prudential, American Express y varias más han caído en la trampa de los servicios financieros. Los clientes no compran servicios financieros. Compran acciones o seguros de vida o cuentas corrientes. Y prefieren comprar cada servicio a una compañía diferente.

La manera que tiene el líder para mantener su dominio es utilizar una marca distinta para cada categoría que surja, como hizo General Motors al principio con Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick y Cadillac (y más recientemente con Geo y Saturno).

Las compañías cometen un error cuando intentan poner una marca famosa en una categoría e intentan utilizarla en otra categoría. Un ejemplo clásico es lo que le ocurrió a Volkswagen, la compañía que introdujo la categoría del coche pequeño en el mercado norteamericano. Su *beetle* (escarabajo) fue un gran ganador que se logró llevar el 67% del mercado de coches importados en Estados Unidos.

Volkswagen tuvo tanto éxito que empezó a pensar que podría ser como General Motors y vender coches mayores, más rápidos y deportivos. Así que barrió con todos los modelos que estaban fabricando en Alemania y los envió a Estados Unidos. Pero al contrario que GM, utilizaron la misma marca, Volkswagen para todos sus modelos.

Different Volks for different folks (Volks diferentes para personas diferentes) decía el anuncio que incluía 5 modelos distintos incluyendo el Escarabajo, el Sedan 412, el Da-sher, el Thing, e incluso una vagoneta. Sobra decir que el único que se seguía vendiendo era el pequeño Escarabajo.

Bien, Volkswagen encontró una manera de resolverlo. Dejaron de vender el Escarabajo en Estados Unidos y empezaron a vender una nueva gama de vehículos Volkswagen más grandes, rápidos y caros. Entonces aparecieron el Vanagon, el Sirocco, el Jetta, el Golf GL y el Cabriolet. Hasta montaron una fábrica en Pennsylvania para construir estos vehículos tan maravillosos.

Desafortunadamente para Volkswagen, la categoría de coches pequeños seguía expandiéndose. Y como la gente no podía adquirir un económico y durable VW, se pasó a los Toyota, Honda y Nissan.

Hoy el 67 % de Volkswagen ha caído a menos de 4 %.

Volkswagen no es una pequeña marca europea como Saab o Alfa Romeo. Volkswagen es la marca de coches más vendida en Europa. Los automóviles que VW vende en Estados Unidos son los mismos que vende en Europa. Sólo las mentes de los compradores son diferentes. En Estados Unidos Volkswagen significa pequeño y feo. Nadie en Estados Unidos quiere comprar un VW grande y hermoso. (Capítulo 4: La ley de la percepción.)

Uno de los competidores de Volkswagen, Honda decidió subir de categoría. En lugar de utilizar el nombre Honda en el mercado de coches de lujo, introdujo el Acura. Tomaron, incluso, la costosa medida de crear una red de concesionarios independientes para Acura con el fin de evitar confusiones con Honda.

El Acura se convirtió en el primer coche de lujo japonés en Estados Unidos. Hoy Honda vende muchos más Acura que volkswagens vende Volkswagen. Ahora Honda tiene la marca líder en dos categorías.

Lo que impide a los líderes utilizar marcas distintas para nuevas categorías es el miedo a lo que le pueda pasar a sus marcas existentes. General Motors reaccionó tarde a la categoría de superlujo que crearon Mercedes Benz y BMW. Un motivo fue el malestar que la nueva marca superior al Cadillac podría crear entre los concesionarios de Cadillac.

Finalmente intentaron subir el Cadillac de categoría con el Alante de 54 000 dólares. Fracasó. ¿Por qué iba a gastarse alguien esa cantidad de dinero en un supuesto «Cadillac», cuando los vecinos probablemente pensarían que sólo se habían gastado unos 30 000 dólares? No daba prestigio.

Una estrategia mejor para General Motors quizás hubiera sido utilizar una nueva marca en el mercado de Mercedes. (Podrían haber resucitado el clásico LaSalle.)

Los tiempos también son importantes. Puede ser demasiado pronto para una nueva categoría. En los años 50, el Nash Rambler fue el primer automóvil pequeño en Estados Unidos. Sin embargo, American Motors no tuvo el valor o el dinero, para aguantar el tiempo suficiente para que la categoría se desarrollase.

Es preferible llegar temprano que tarde. No puede introducirse en la mente primero, a menos que esté dispuesto a esperar algún tiempo a que las cosas evolucionen.

11

La ley de la perspectiva

Los efectos del marketing son a largo plazo

¿El alcohol es un estimulante o un depresivo?

Si visita cualquier bar un viernes por la noche, después del trabajo, juraría que el alcohol estimula. El ruido y las risas son buena prueba de los efectos estimulantes del alcohol. Ahora bien, a las 4 de la madrugada cuando se encuentre algunos parroquianos dormidos en la calle, seguramente juraría que el alcohol es un depresivo.

Químicamente, el alcohol es un fuerte depresivo. Sin embargo, a corto plazo al deprimir las inhibiciones de las personas, el alcohol actúa como un estimulante.

Muchas acciones de marketing reproducen el mismo fenómeno. Los efectos a largo plazo son a menudo totalmente opuestos a los efectos a corto plazo.

¿Unas rebajas aumentan o reducen el negocio de una empresa? Obviamente a corto plazo unas rebajas aumentan el negocio. Pero cada vez hay más evidencias que demuestran que las rebajas reducen el negocio a la larga porque educan a los clientes a no comprar a precios « normales ».

Aparte del hecho de que puede comprar algo por menos, ¿qué le sugiere una rebaja al cliente potencial? Que sus precios «normales» son demasiado altos. Cuando terminan unas rebajas, los clientes tienden a evitar la tienda con fama de «rebajas».

Para mantener el volumen, las tiendas minoristas se ven obligadas a tener rebajas casi continuas. No es infrecuente caminar por una zona comercial y encontrar una docena de tiendas seguidas con el cartel «Liquidación» en el escaparate.

¿Ha aumentado la venta de automóviles como consecuencia de las campañas de descuentos? El aumento de los descuentos ha coincidido con el descenso en las ventas de automóviles. En Estados Unidos la venta de vehículos ha descendido durante cinco años seguidos.

La mayor empresa de muebles en el área de la ciudad de Nueva York, Seamans, había estado organizando rebajas todas las semanas. Recientemente, Seamans quebró.

Tampoco hay evidencias de que los cupones aumenten las ventas a la larga. Muchas compañías descubren que necesitan una dosis trimestral de cupones para que no decaigan las ventas. En cuanto dejan de regalar cupones, bajan las ventas.

En otras palabras, se siguen regalando cupones, no para aumentar las ventas, sino para evitar que éstas decaigan si ya no hay cupones. Los cupones son una droga. Se siguen regalando porque el síndrome de abstinencia es demasiado doloroso.

Cualquier cupón, descuento o rebaja tiende a educar al consumidor a comprar sólo cuando puede obtener una ganga. ¿Que hubiera pasado si ninguna empresa hubiera comenzado con los cupones? En el terreno de los detallistas, los ganadores son las compañías que llevan una política de «precios bajos continuos». Compañías como Wal-Mart y K Mart y sus puntos de venta están creciendo vertiginosamente.

No obstante, mire donde mire, verá los precios «yo-yo» (sube y baja). Las líneas aéreas y los supermercados son dos ejemplos. Sin embargo, recientemente, Procter & Gamble ha tomado una medida audaz, para establecer precios uniformes, lo que podría ser el inicio de una tendencia.

En la vida cotidiana hay muchos ejemplos de beneficios a corto plazo y pérdidas a largo; el crimen sería un ejemplo típico. Si roba un banco por 100 000 dólares y termina pasándose 10 años en la cárcel, una de dos, ha ganado 100 000 dólares por un día de trabajo o 10 000 dólares al año por 10 años de trabajos forzados. Depende de su punto de vista.

A corto plazo, la inflación puede dar una sacudida favorable en una economía; pero a la larga la inflación conduce a la recesión. (En Brasil no se han enterado de esto todavía.)

A corto plazo, comer excesivamente satisface la ansiedad, pero a largo plazo causa obesidad y depresión.

En muchas otras facetas de la vida (gastar dinero, tomar drogas, disfrutar del sexo) los efectos de estos actos a largo plazo son a menudo los opuestos a los efectos a corto plazo. Entonces; ¿por qué es tan difícil entender que los efectos del marketing son a largo plazo?

Tome el ejemplo de la extensión de línea. A corto plazo, invariablemente aumenta las ventas. La industria cervecera ilustra claramente este efecto. Al principio de los años 70 las ventas de Miller High Life tenían un aumento medio anual de 27 %. El éxito de Miller fue incentivado por «la Hora Miller», una campaña dirigida a los obreros enfocada a que la recompensa al final del día debía ser una cerveza Miller. Luego Miller se volvió avara y en 1974 lanzó Miller Lite, un concepto brillante enterrado bajo un nombre de extensión de línea. (Véase Capítulo 2: La ley de la categoría.)

A corto plazo las dos Miller pudieron coexistir: la cerveza «obrera» (High Lite) y la cerveza «yuppie» (Lite). Pero a la larga, la extensión de línea estaba destinada a socavar una de las marcas.

El punto culminante de Miller High Life fue en 1979, cinco años después del nacimiento de Miller Lite. En esos cinco años las ventas anuales de Miller High Life casi se triplicaron, desde 8.6 a 23.6 millones de barriles. Esto era el efecto, a corto plazo, de la extensión de línea.

El efecto a largo plazo fue feroz. Desde su apogeo de 23.6 millones de barriles en 1979, Miller High Life descendió durante 13 años seguidos a 5.8 millones de barriles en 1991. Y el declive está destinado a continuar.

Miller Lite tampoco ha sido inmune a los estragos de la extensión de línea. En el año 1986 la destilería lanzó Miller Genuine Draft. La marca tuvo éxito porque era la primera cerveza en una nueva categoría. Desgraciadamente, la marca también llevaba el nombre de Miller. (Véase el siguiente capítulo: La ley de la extensión de línea.) La historia se repite. Cinco años más tarde, las ventas de Miller Lite tuvieron su apogeo y luego empezaron a decaer. Una vez que se inicia, es casi imposible parar el declive.

A menos que se sepa lo que se busca, es difícil ver los efectos de la extensión de línea, especialmente para los gerentes concentrados en su próximo informe trimestral. (Si una bala tardara cinco años en llegar al blanco, muy pocos criminales serían condenados por homicidio.)

Lo mismo que le pasó a Miller le ocurrió a Michelob. Tres años después de lanzar Michelob Light, la Michelob normal llegó a su pico de ventas y luego decreció durante 11 años seguidos. Hoy los cuatro sabores Michelob en conjunto (normal, light, seca y negra) vende 25% menos barriles que la Michelob normal en 1978, el año en que se lanzó Michelob Light.

Lo mismo ocurrió a la cerveza Coors. Con la llegada de Coors Light se hundieron las ventas de Coors normal y hoy vende la cuarta parte de lo que vendía antes.

Hasta el rey anda mal. Después de que sus ventas aumentaron todos los años desde el fin de la ley seca, Bud-weiser ha estado empeorando los tres últimos años. ¿La causa? Bud Light.

Se podría pensar que Miller, Coors y Anheuser-Busch tenían que extender sus líneas porque la cerveza light arrasaba el mercado. Si se creyera todo lo que se lee en los diarios, debería pensar que todo el mundo bebe cerveza light. No es cierto. Hoy, 18 años después del lanzamiento de Miller Lite, la cerveza light representa sólo el 31 % del mercado.

En otros sectores, los efectos de extensión de línea a corto plazo ocurren mucho más de prisa. Murjani lanzó la ropa Coca-CoIa en 1985. Dos años más tarde las ventas al por mayor ascendían a 250 millones de dólares. Al año siguiente, casi de la noche a la mañana, las ventas se agotaron, y Murjani tuvo que cargar con existencias por valor de millones de dólares.

Lo que le ocurrió a la ropa de Coca-Cola también le ocurrió a Donald Trump. Al principio Donald tuvo éxito. Luego se diversificó y puso su nombre a todo para lo que los bancos le quisieron prestar dinero. ¿Qué es un Trump? Un hotel, tres casinos, dos edificios, una línea aérea, un centro comercial.

La revista *Fortune* llamaba a Trump «un inversionista con mucha visión para el cash flow y compra de activos, un inteligente hombre de marketing, un intrigante astuto». *Time* y *Newsweek* pusieron a Donald en sus portadas.

Hoy Trump tiene deudas por 1400 millones de dólares. Lo que le dio el éxito a corto plazo es justo lo que le hizo fracasar a largo plazo: La extensión de línea.

Parece fácil, pero el marketing no es un juego para aficionados.

12

La ley de la extensión de línea

Existe una presión irresistible para extender el valor de la marca

Si violar alguna de nuestras leyes fuera un delito que se castigara, una gran parte de las corporaciones estadounidenses estarían en la cárcel.

La ley más violada es por mucho la ley de la extensión de línea. Lo que es aún más diabólico es que la extensión de línea es un proceso continuo, que ocurre sin ningún esfuerzo consciente por parte de la corporación. Es como un armario o un cajón de escritorio que se llena sin ningún esfuerzo apreciable por su parte.

Un día una empresa está totalmente centrada en un solo producto, que es altamente rentable. Al día siguiente la misma compañía dispersa sus esfuerzos en muchos productos y pierde dinero.

Considere a IBM. Hace años, cuando la compañía estaba concentrada en macrocomputadoras (Mainframes), ganaba toneladas de dinero. Hoy IBM está en todo y roza con apuros el punto de equilibrio. En 1991, por ejemplo, los ingresos de IBM ascendían a 65 000 millones de dólares. Aunque terminó por perder 2800 millones de dólares. Eso son casi 8 millones de dólares por día.

Además de vender macrocomputadoras, IBM ofrece computadoras personales, estaciones de trabajo (*Workstation*), computadoras de rango medio, software, redes, teléfonos; en una palabra, lo que se le ocurra. IBM incluso intentó introducirse en el mercado de computadoras del hogar con su PCjr.

En el camino, IBM perdió millones en copadoras (que vendió a Kodak), Rolm (que vendió a Siemens), Satellite Business System (cerrado), la red Prodigy (que anda cojeando), SAA, Top View, Office Visión y OS/2.

Cuando una empresa alcanza un gran éxito, invariablemente planta la semilla de sus problemas futuros.

Vea Microsoft, la compañía con más éxito en el terreno del software. (Aunque es la quincuagésima parte de GM, el valor en bolsa de Microsoft es superior.) ¿Cuál es la estrategia de Microsoft? En una palabra «más».

«Microsoft Corp. ha dicho que busca agresivamente tener una participación dominante en todas las categorías de aplicaciones de software, de más importancia, en el campo de las PC», dijo *The Wall Street Journal* recientemente. «Michael Maples, Vicepresidente de la División de Aplicaciones de Microsoft, sugirió que Microsoft puede ser capaz de alcanzar un 70 % en cada una de las grandes categorías de aplicación de software», continuó *el Journal*.

¿A qué le suena eso? Suena a IBM. Microsoft se está colocando como la próxima IBM, con todas las implicaciones negativas que el nombre sugiere.

Microsoft es el líder en sistemas operativos de las PC; además le sigue los pasos a los líderes en cada una de las grandes categorías siguientes: «Hojas de cálculo» (Lotus es el líder), Procesadores de palabra (Word Perfect es el líder) y gráficas de negocios (Business Graphics, Harvard Graphics de SPC Software Publishing es el líder).

A Microsoft le llena de orgullo el expandirse a nuevas categorías como computadoras de plumilla (pen computers). Recientemente Microsoft adquirió Fox Software por 170 millones de dólares con objeto de entrar en el campo del software de bases de datos. ¿Apuesta algo a que matan a *Fox* y lo convierten en *Microsoft*?

Hay signos preocupantes de debilidad en la estrategia de Microsoft. *The Economist* anunciaba en 1992: «Mr. Gates está confeccionando una gama de productos, basada en un concepto común de tecnología que competirá en la casi totalidad de la industria del software: desde grandes computadoras a las más pequeñas, y desde sistemas operativos en el centro de información hasta programas de gráficas, que lo dibujarán todo para los ejecutivos. Nadie en la industria del software ha llevado a cabo una aventura de tal complejidad; IBM lo ha intentado y ha fallado.

Cuando se intenta ser todo para todos, inevitablemente se termina con problemas. «Prefiero ser fuerte en algo, antes que débil en todo», dijo un gerente.

En un sentido estricto, la extensión de línea implica tomar el nombre de un producto con éxito (por ejemplo: A-1 salsa para carne) y aplicarlo a un nuevo producto que se desea lanzar (por ejemplo: A-1 salsa para pollo).

Suena tan lógico. «Producimos A-1, una salsa excelente que tiene participación dominante del negocio de salsa para carne. Pero la gente está cambiando de la carne roja al pollo, así que introduzcamos un producto para aves. Y qué mejor nombre que A-1. De este modo, la gente sabrá que la salsa para aves la produce la misma casa que la excelente salsa para carne, A-1.»

Pero el marketing es una batalla de percepciones no de productos. En la mente, A-1 no es el nombre de la marca; sino la salsa para carne por excelencia «¿Me pasas la A-1?», diría un comensal. Nadie contesta: «¿Cual A-1?»

A pesar de contar con un presupuesto publicitario de 18 millones de dólares, la A-1 de aves fue un triste fracaso.

Hay tantas maneras de extender un producto como galaxias hay en el universo. Y se inventan nuevas maneras todos los días. A la larga y en presencia de competencia seria, la extensión de línea casi nunca funciona.

Crear sabores es una manera común de intentar captar participaciones de mercado. Más sabores, mayor cuota. Suena bien, pero no funciona.

En 1978, cuando 7-Up era simplemente la bebida sin cola, de lima/limón, tenía 5.79 % del mercado de refrescos. Luego la compañía añadió 7-Up Gold, Cherry 7-Up y versiones dietéticas variadas. Hoy la participación de Seven-Up ha caído al 2.5 %.

Donde quiera que mire encontrará extensiones de línea y ésta es una de las razones por las que los comercios están repletos de marcas. (Hay 1300 champús, 200 cereales, 250 refrescos.)

Invariablymente, el líder en una categoría es la marca que no ha hecho extensión de línea. Por ejemplo en alimentos para bebés. Gerber tiene 72 % del mercado, muy por delante de Beech-Nut y Heinz las dos marcas que han extendido la línea.

A pesar de la evidencia de que la extensión de línea no funciona, las compañías continúan intentándolo. He aquí algunos ejemplos:

Jabón Ivory. ¿Champú Ivory? Caramelos salvavidas. ¿Chicles salvavidas? Encendedores Bic. ¿Medias Bic? Chanel. ¿Chanel para hombres? Ginebra Tanqueray. ¿Vodka Tanqueray? Cerveza Coors. ¿Agua Coors? Ketchup Heinz. ¿Alimento para bebés Heinz? *USA Today*. ¿USA Today en televisión? Zapatillas Adidas. ¿Colonia Adidas? Ropa Pierre Cardin. ¿Vino Pierre Cardin? Jeans Levis. ¿Zapatos Levis?

Colgate-Palmolive: «Queremos apalancar nuestras marcas básicas y utilizar sus nombres para extendernos a nuevas categorías». Ed Fogarty, presidente.

Campbell Soup Company: «Apalancar y extender nombres de marcas muy solicitadas y de alta calidad, siempre es preferible a lanzar un nuevo nombre». David. W. Johnson, CEO.

Del Monte: «Estamos comprometidos con el concepto de marca única. Seguiremos extendiendo el nombre de Del Monte a nuevas áreas». Ewan Mac Donald, presidente.

Ultra Slim-Fast: «Habrà sopas, pastas, aderezo de ensaladas, soda, zumos y una nueva y más espesa bebida dietética llamada Ultra Slim-Fast Plus». Daniel Abraham, presidente del Consejo. (Buena suerte y buenas noches, Mr. Abraham.)

¿Por qué los directivos siguen creyendo que la extensión de línea funciona, a pesar de las abrumadoras evidencias en contra? Una razón, es que aunque la extensión de línea sea un perdedor a largo plazo, puede ser ganador a corto (Capítulo 11: La ley de la perspectiva). La administración está también obcecada por una fuerte lealtad a la compañía o marca. ¿Por qué, si no, Pepsico introdujo la Crystal Pepsi a pesar de los fracasos de Pepsi Light y Pepsi AM?

Más es menos. Mientras más productos, más mercados y más alianzas tenga una compañía, menos dinero gana. «A toda máquina en todas direcciones», parece ser la orden del puente de mando corporativo. ¿Cuándo aprenderán las empresas que la extensión de línea lleva finalmente al olvido?

Menos es más. Si quiere tener éxito hoy, tiene que concentrarse para crear una posición en la mente del prospecto.

¿Que representa IBM? Antes representaba «macrocomputadoras». Hoy representa todo, lo que significa que no representa nada.

¿Por que tiene dificultades Sears Roebuck? Porque la empresa intentó ser todo para todos. Sears era importante en electrodomésticos, así que decidieron desarrollarse

en otros productos y luego en moda. Llegaron a contratar a la modelo Cheryl Tiegs. (¿Compran realmente los modelos sus minifaldas en Sears?)

Desde el punto de vista convencional, una estrategia empresarial normalmente consiste en desarrollar una «visión global». En otras palabras, ¿qué concepto o idea tiene la suficiente envergadura para amparar todos los productos y servicios de una compañía hoy, así como los que planea tener en el futuro?

Desde el punto de vista convencional la estrategia es una tienda de campaña. Usted monta una tienda lo suficientemente grande como para que quepa todo lo que quiera introducir.

IBM ha levantado una enorme tienda de campaña para computadoras. Nada, en el campo de la informática, caerá fuera de la tienda IBM, hoy o en el futuro. Esta es una receta para el desastre. Con la llegada de nuevas compañías, nuevos productos y nuevas ideas en la arena de las computadoras, IBM va a quedar exhausto. Usted no puede defender un mercado en rápido crecimiento como el de las computadoras aunque tenga el potencial financiero de IBM. Desde un punto de vista estratégico, tiene que ser más selectivo eligiendo con cuidado la zona en dónde quiere acampar.

En materia de estrategias, General Motors está en el mismo barco que IBM, se mete en todo lo que tenga ruedas. Coches familiares, deportivos, baratos, caros, camiones, vagonetas, hasta en coches eléctricos. ¿Entonces cuál es la estrategia empresarial de GM? «Si se desplaza por carretera o fuera de ella, nosotros le haremos la competencia.»

Para muchas empresas la extensión de línea es la salida fácil. Lanzar una nueva marca requiere no sólo dinero, sino también una idea o concepto. Para que una marca triunfe, debe ser primera en una nueva categoría. (Capítulo 1: La ley del liderazgo.) O la nueva marca debe posicionarse como una alternativa al líder (Capítulo 9: La ley de lo opuesto). Las empresas que esperan hasta que un nuevo mercado se haya desarrollado, encuentran estas dos posiciones de liderazgo ya ocupadas. Así que vuelven al antiguo y seguro camino de la extensión de línea.

El antídoto para la extensión de línea es la valentía corporativa, una mercancía que escasea.

13

La ley del sacrificio

Tiene que renunciar a algo, para conseguir algo

La ley del sacrificio es el opuesto de la ley de extensión de línea. Si quiere triunfar hoy día, debe renunciar a algo.

Hay tres cosas que sacrificar: línea de productos, mercado meta y cambio constante.

Primero, la línea de productos. ¿Dónde está escrito que cuanto más tenga para vender, venderá más?

La gama completa es un lujo para un perdedor. Si quiere tener éxito debe reducir su gama de productos, no ampliarla. Piense en Emery Air Freight. Emery estaba en el negocio del flete por avión. Cualquier cosa que quisiera enviar lo podía hacer a través de Emery. Paquetes pequeños, paquetes grandes, envíos de un día para otro, no urgentes.

Desde el punto de vista del marketing, ¿qué hizo Federal Express? Se concentró en un servicio: paquetes pequeños de un día para otro. Hoy Federal Express es una compañía mucho más grande que Emery.

El poder del sacrificio para Federal Express estuvo en poder colocar la idea de «de la noche a la mañana» (*overnight*) en la mente del prospecto. Cuando tenía que estar sin falta al día siguiente, debía llamar a Federal Express.

¿Luego, qué hizo Federal Express? Hizo lo mismo que había hecho Emery. Tiró por la borda su posición «de la noche a la mañana» y compró Tiger International la línea de cargo de Flying Tiger por 880 millones de dólares. Ahora Federal Express es una compañía de carga aérea de ámbito mundial sin una posición «mundial». En sólo 21 meses Federal Express perdió 1100 millones de dólares en sus operaciones internacionales.

El marketing es un juego de guerra mental. Es una batalla de percepciones, ni de productos, ni de servicios. En la mente del prospecto, Federal Express es la empresa: «de la noche a la mañana». Ese posicionamiento pertenece a Federal Express. Cuando el mercado se volvió internacional, Federal Express tuvo que enfrentarse a un dilema clásico en marketing. ¿Debía tratar de poner un nombre nacional en el campo

internacional? Más aún, ¿cómo debía enfrentarse a DHL, la empresa que llegó primero al campo internacional?

Ya es bastante malo que Federal Express abandonara la idea *overnight* («de la noche a la mañana»). Pero lo peor, es que no reemplazó la idea con otra nueva.

Eveready fue, durante mucho tiempo, el líder en baterías. Pero llegó la nueva tecnología, como ocurre en la mayoría de las industrias. La primera tecnología en cambiar el negocio de las baterías fue la pila de alto rendimiento. ¿Cómo llamaría a su pila de alto rendimiento si tuviera el nombre número 1 en pilas? Probablemente la llamaría Eveready Alto Rendimiento y así lo hizo Eveready.

Luego llegó la pila alcalina. De nuevo Eveready llamó a su pila alcalina, Eveready-Alcalina. Parecía tener sentido.

Entonces, P.R. Mallory lanzó una gama única de pilas alcalinas. Además, la empresa le dio un nombre mejor: Duracell.

El poder del sacrificio para Duracell estuvo en ser capaz de colocar la idea de «pila de larga duración» en la mente del prospecto. Duracell dura el doble que Eveready, decía la publicidad.

Eveready se vio obligada a cambiar el nombre de su batería alcalina a «The Energizer». Pero era demasiado tarde. Duracell se había convertido ya en líder del mercado de pilas.

El mundo de los negocios está poblado por grandes, y muy diversificados generalistas, y pequeños y concentrados especialistas. Si la extensión de línea y la diversificación fueran estrategias efectivas de marketing, debería esperarse que los generalistas estuvieran en plena forma. Pero no lo están. La mayoría de ellos tiene dificultades.

El «generalista» es débil. Tome a Kraft por ejemplo. Todo el mundo piensa que Kraft es una marca potente. En mermeladas y gelatina, Kraft posee el 9 % del mercado. Pero Smucker's tiene el 35 %. *Kraft* significa *todo*, pero con un nombre como Smucker's tiene que ser mermelada o gelatina porque eso es lo único que fabrica. En mayonesa Kraft tiene el 18 % del mercado. Hellmann's tiene el 42 %.

(Kraft sí tiene una marca líder en términos de participación de mercado. Sin embargo, su nombre no es *Kraft*, es Philadelphia. El queso crema *Philadelphia* tiene el 70 % del mercado de queso crema.)

Veamos el sector del comercio. ¿Qué comerciantes tienen dificultades actualmente? Los grandes almacenes. Y ¿qué es un gran almacén? Un lugar que vende de todo. Esa es una fórmula para el desastre.

Campeau, L. J. Hooker y Gimbels terminaron en el juzgado por quiebra. Los grandes almacenes Ames han presentado suspensión de pagos. Los grandes almacenes Hiel han presentado suspensión de pagos. Macy's, propietaria de los almacenes más grandes del mundo, ha presentado suspensión de pagos.

Interstate Department Stores también fue a la quiebra. Así que revisaron los libros y decidieron concentrarse en el único producto en el que ganaban dinero: juguetes. Como Interstate se iba a concentrar en juguetes, decidió cambiar su nombre por Toys «R» US. (N.T.: En inglés suena igual que: «Toy are us»; que significa «Nosotros

somos juguetes»). Hoy en día Toys «R» US tiene el 20 % del comercio de juguetes en Estados Unidos. Además con grandes beneficios de 320 millones de dólares sobre ventas de 5500 millones de dólares.

Un gran número de detallistas están utilizando con éxito la fórmula de Toys «R» US: una concentración con existencias importantes. Staples (suministros de oficinas) y Blockbuster Video son dos ejemplos recientes.

En el terreno de la venta al por menor, generalmente los grandes éxitos los tienen los especialistas:

- The Limited. Ropa de alto nivel para la mujer profesional.
- The Gap. Ropa informal para los jóvenes de corazón.
- Benetton. Ropa de lana y algodón para gente moderna.
- Victoria's Secret. Ropa interior sexy.
- Foot Locker. Zapatos deportivos.
- Banana Republic. Ropa de estilo Safari.

(Cuando una cadena de tiendas de ropa con un nombre como Banana Republic puede tener éxito, usted sabe que vivimos en la era de los especialistas.)

Discutamos el segundo sacrificio: mercado meta. ¿Dónde está escrito que usted va a atraer a todo el mundo?

Veamos el terreno de las colas. Coca-Cola consiguió introducirse primero en la mente de los clientes y consolidó una posición potente. A finales de los años 50 por ejemplo, Coca-Cola vendía cinco veces más que Pepsi. ¿Qué podía hacer Pepsi contra la poderosa posición de Coca-Cola?

A principios de los años 60, finalmente, Pepsi-Cola desarrolló una estrategia basada en el concepto de sacrificio. La empresa sacrificó todo menos el mercado de los jóvenes. Luego explotaron brillantemente este mercado contratando a sus ídolos. Michael Jackson, Lionel Richie, Don Johnson.

En una generación, Pepsi acortó la distancia. Hoy está solamente a 10 % detrás de Coca-Cola en el total de ventas de Cola, en Estados Unidos. (En los supermercados, Pepsi vende más que Coca-Cola.)

A pesar del éxito de Pepsi-Cola, sin embargo, la presión para ampliar la tienda de campaña está siempre presente. Recientemente sucumbieron a la tentación. Según «*Advertising Age*» «Pepsi-Cola Co. ha crecido más que la generación Pepsi. Con un gran movimiento de marketing, Pepsi será lanzada como el buque insignia de los refrescos para las masas».

«Tengo que tenerla» (*Gotta have it*) es el nuevo tema de Pepsi. Los anuncios muestran a gente mayor, como Yogi Berra y Regis Philbin bebiendo Pepsi.

«El único inconveniente de los anuncios de Pepsi en el pasado ha sido su enfoque ligeramente excesivo hacia la juventud», dice Phil Dusenberry de BBDO la agencia de publicidad de Pepsi. «Podríamos haber ganado más y ampliado nuestros horizontes si hubiéramos echado una red más amplia para capturar más gente.»

Según la revista *Fortune*, Coca-Cola es la marca más poderosa del mundo. Cuando un pretendiente como Pepsi-Cola desarrolla una estrategia de concentración que lo coloca a un pelo detrás del líder, ¿por qué ha de cambiar esa estrategia?

¡Efectivamente! Porque existe una creencia casi religiosa de que la red más amplia capta más clientes, a pesar de los muchos ejemplos en contrario.

Tomemos Budweiser, por ejemplo. «Cuando desarrollamos un plan para Budweiser, tenemos que cubrir a todo el mundo por encima de 21 años de edad, sean varones, hembras, negros, blancos», dice August Busch IV.

Vea los anuncios de cigarrillos, especialmente los antiguos. Invariablemente muestran un hombre y una mujer. ¿Por qué? En una época cuando la mayoría de los fumadores eran hombres, los fabricantes de cigarrillos querían ampliar su mercado. Tenemos a los hombres, vamos por las mujeres también.

Por tanto, ¿qué hizo Philip Morris? Limitaron su enfoque únicamente a los hombres. Y luego lo concentraron aún más a un hombre: un vaquero. La marca se llamó Marlboro. Hoy Marlboro es el cigarrillo de más venta en el mundo. En Estados Unidos Marlboro es el cigarrillo de más ventas entre los hombres y las mujeres.

La meta no es el mercado. Es decir, la meta manifiesta no es lo mismo que las personas que compran realmente el producto. Aún con la idea de que la meta de Pepsi-Cola era el joven, el mercado era todo el mundo. El cincuentón que quiere pensar que tiene 29 años beberá Pepsi.

La meta de la publicidad de Marlboro es el cowboy, pero el mercado son todos. ¿Sabe cuántos cowboys quedan en América? Muy pocos. (Todos han fumado Marlboro.)

Finalmente el tercer sacrificio: cambio constante. ¿Dónde está escrito que debe modificar su estrategia todos los años al revisar el presupuesto?

Si trata de seguir todos los giros y vueltas del mercado, terminará fuera de la carretera. La mejor manera de mantener una posición consistente es no cambiarla a la primera ocasión.

People Express tenía al comienzo una posición concentrada y brillante. Era una línea aérea sin pretensiones que volaba a ciudades sin pretensiones a precios sin pretensiones. La gente subía a un avión de People Express y decía: «¿A dónde vamos?» No les importaba, con tal que fuera barato.

¿Qué hizo People Express después de triunfar? Intentó ser todo para todos. Invirtieron en nuevos aviones como el 747. Empezaron a volar en rutas de mucha competencia con destinos como Denver y Chicago, y sin olvidar Europa. Compraron Frontier Airlines. Agregaron pretensiones, como primera clase.

People Express perdió altura y sólo fue capaz de no quebrar al venderse a Texas Air, que se encargó de hacerlo por ellos.

White Castle, por otro lado nunca ha cambiado su posición. Un White Castle hoy, no sólo aparenta ser el mismo que hace 60 años sino también vende los mismos «frozen sliders» (un postre muy característico de los White Castles) a precios ridículos. ¿Creeía que un White Castle normal vende más de un millón de dólares al año? (Más que Burger King y muy cerca de McDonald's.)

Las cosas buenas llegan al que está dispuesto a hacer sacrificios.

14

La ley de los atributos

**Por cada atributo, hay otro
contrario igual de efectivo**

En el capítulo 6 (La ley de la exclusividad) mencionamos que usted no puede poseer la misma palabra o posición que posee su competidor. Debe encontrar su propia palabra. Debe buscar otro atributo.

En demasiadas ocasiones una empresa intenta emular al líder. «Deben saber qué es lo que funciona», se piensa racionalmente; «por lo tanto hagamos algo similar». No es un modo de pensar correcto.

Es mucho mejor buscar un atributo opuesto que le permita jugar contra el líder. La palabra clave es *opuesto*; *similar* no sirve de nada.

Coca-Cola fue la original y así, eligió a la gente mayor. Pepsi se posicionó con éxito en su elección por los jóvenes.

Como *caries* pertenecía a Crest, otras pastas dentífricas dejaron las caries de lado y utilizan otros atributos como sabor, blancura, protección de aliento y más recientemente, flúor en lugar de mencionar las caries.

El marketing es una batalla de ideas. Por lo tanto, si ha de tener éxito, debe tener una idea o atributo propio con el fin de concentrar sus fuerzas en ello. Si no lo tiene ojalá sus precios sean bajos. Muy bajos.

Algunos dicen que no todos los atributos son iguales. Unos atributos son más importantes que otros para los clientes. Debe aspirar al atributo más importante.

La prevención de caries es el atributo más importante en pasta dentífrica. Es el que más merece la pena poseer. Sin embargo, la ley dé la exclusividad demuestra la simple realidad de que cuando la competencia ha sido capaz de apropiarse de un atributo, entonces ya no hay que pensar en él. Debe concentrarse en un atributo de menor importancia y aceptar una participación más baja en la categoría. Su trabajo es apoderarse de un atributo distinto, promover su importancia, y de esa forma aumentar su participación.

Durante muchos años IBM dominó el mundo de las computadoras con sus atributos «grande» y «poderosa». Las empresas que intentaron atacar esos atributos

tuvieron poco éxito. RCA, GE, Univac, Burroughs, Honeywell, NCR y Control Data perdieron mucho dinero con las macrocomputadoras. Luego un aspirante de Bostón buscó alrededor de la mmicomputadora. Probablemente se rieron en Armonk porque sabían que las Corporaciones estadounidenses querían lo «grande y poderoso». Hoy lo «pequeño» ha crecido de tal manera que el vasto imperio de IBM está en peligro.

Una empresa que jamás se ríe de nuevos atributos es Gillette, el número 1 en el mundo en hojas de afeitar. Su dominio se basa en máquinas de afeitar y cartuchos de alta tecnología. Cuando un intruso de Francia planteó un atributo opuesto en la categoría, con su afeitadora «desechable», Gillette se podía haber reído y justificado con sus investigaciones sobre lo que preferían en Estados Unidos, afeitadoras grandes, caras y alta tecnología. Pero no lo hicieron.

Por el contrario, Gillette lanzó su propia afeitadora de-sechable, que llamó «Good News», Con una gran inversión, Gillette fue capaz de ganar la batalla de las desechables.

Hoy la «Good News» domina la categoría, desechable, que a su vez se ha convertido en el líder del negocio de afeitadoras. Moraleja: No se puede predecir la participación en el mercado de un atributo nuevo; por lo tanto, nunca se ría.

Burger King fracasó cuando quiso robarle el atributo «rápido» a McDonald's. ¿Qué debió hacer Burger King? ¿Utilizar el atributo opuesto? El atributo exactamente opuesto, «lento», no sirve para un establecimiento de comida rápida (aunque sí hay algo de lentitud en el concepto «asada» que utilizaba Burger King).

Una sola visita debía haber sido suficiente para encontrar otro atributo propio de McDonald's, «niños». Es el lugar al que los niños arrastran a sus padres y tienen siempre un juego de columpios para justificarlo. Esto abre una oportunidad demostrada ampliamente en la batalla entre Coca y Pepsi. Si McDonald's posee el concepto «niños», Burger King tiene la oportunidad de posicionarse con la gente mayor, e inclusive a cualquier niño que no quiera ser considerado como tal. Normalmente esto significa: cualquier persona de más de diez años (lo cual no es un mal mercado).

Para que funcione el concepto, Burger King tendría que aceptar la ley del sacrificio y dejarle todos los niños a McDonald's, Esto significaría que Burger King tendría que deshacerse de algún columpio pero le permitiría atribuir el «mundo de los niños» a «McDonald's». (Capítulo 9: La ley de lo opuesto.)

Para llevar el concepto a la mente de los prospectos, Burger King necesitaría una palabra. Podría ser *crece*. Crece con el sabor de asado a la parrilla de Burger King.

Este nuevo concepto para Burger King produciría miedo y terror en la sala de consejo de McDonald's, lo cual es una buena señal de una campaña efectiva.

15

La ley de la sinceridad

**Cuando admita algo negativo,
el prospecto le reconocerá
algo positivo**

Va contra la naturaleza corporativa y humana el reconocer un problema. Durante años, nos han inculcado el poder del pensamiento positivo. «Piense en positivo», ha sido el tema tratado en un sin fin de libros y artículos.

Por lo tanto le puede sorprender saber que una de las formas más efectivas de introducirse en la mente es reconocer en primer lugar algo negativo y luego convertirlo en algo positivo.

«Avis es sólo el número 2 en alquiler de coches.»

«Con un nombre como Smucker's, tiene que ser bueno.»

«El VW de 1970 seguirá siendo feo por más tiempo.» «Joy. El perfume más caro del mundo.»

¿Qué ocurre aquí? ¿Por qué funciona tan bien un poco de honestidad en el marketing?

En primer lugar, la sinceridad desarma. Toda afirmación negativa que haga sobre sí mismo es aceptada instantáneamente como una verdad. Las afirmaciones positivas, por el contrario, son consideradas dudosas, en el mejor de los casos. Especialmente en anuncios.

Debe demostrar cualquier afirmación positiva para satisfacción del cliente. No se necesitan pruebas para afirmaciones negativas.

«El VW de 1970 seguirá siendo feo por más tiempo». Un coche feo tiene que ser confiable, piensa el prospecto.

«Joy. El perfume más caro del mundo». Si la gente está dispuesta a pagar 375 dólares la onza, tiene que ser un perfume sensacional.

«Con un nombre como Smucker's tiene que ser bueno». La mayoría de las empresas, especialmente las familiares, jamás se reirían de su nombre. Pero así lo hizo la familia Smucker, y es una de las razones por las que Smucker's ocupa el número 1 en jaleas y mermeladas. Si su nombre es malo, tiene dos opciones: cambia de nombre o se ríe de él. Lo que no puede hacer es ignorar un mal nombre. Esta es una de las razones por las que hoy no encontrará cervezas con nombre como Gablinger's, Groisch y Gresedieck en su supermercado.

«Avis es sólo el número 2 en alquiler de coches». ¿Entonces por qué usarlos? Porque ellos se esfuerzan más. Todos sabían que Avis era el segundo en alquiler de coches.

¿Por qué usar lo obvio? El marketing es muy a menudo la búsqueda de lo obvio. Como no puede cambiar la mente una vez que se ha estructurado, su marketing debe utilizar ideas y conceptos que ya estén instalados en el cerebro. Tiene que utilizar sus programas de marketing para «hacer que penetren». Ninguna campaña lo ha conseguido tan brillantemente como la de Avis el número 2.

El pensamiento positivo se ha sobre valorado. El crecimiento espectacular de las comunicaciones en nuestra sociedad ha provocado el que la gente se ponga a la defensiva y sea cautelosa cuando las empresas intentan venderles algo. Admitir un problema es algo que pocas compamas hacen.

Cuando una compañía comienza su mensaje reconociendo un problema, la gente tiende casi instintivamente a abrir su mente. Piensa en las veces que alguien se acercó con un problema y la rapidez con que se involucró en él y quiso ayudar. Ahora piensa en la gente que comienza la conversación con las cosas maravillosas que está haciendo. Probablemente usted tuvo mucho menos interés.

Ahora con esa mente abierta, está en condiciones de conducirlo positivo, que es su idea de venta. Hace algunos años Scope entró al mercado del enjuague bucal con un líquido de «buen sabor», aprovechando así el sabor verdaderamente horrible de Listerine.

¿Qué debía hacer Listerine? Desde luego no podía decir que el sabor de Listerine «no era tan malo». Eso hubiera levantado una bandera roja que hubiera reforzado la percepción negativa. Las cosas podrían haber empeorado. En lugar de eso, Listerine utilizó brillantemente la ley de la sinceridad: «El sabor que odias dos veces al día».

No sólo reconocieron que el producto tenía un mal sabor, sino que reconocieron también que la gente realmente lo odiaba. (Eso sí que es honradez.) Esto puso en marcha la idea de que Listerine «mata muchos microbios».

El prospecto supuso que cualquier cosa que sabía a desinfectante debería matar microbios. La crisis pasó con una fuerte dosis de sinceridad.

Otro ejemplo, General Foods aceptó que el cereal Gra-pe’Nuts era un «placer aprendido» y aconsejaba a los consumidores a «probarlo durante una semana». Las ventas aumentaron 23 %.

Una última anotación: la ley de la sinceridad debe utilizarse con cuidado y gran habilidad. En primer lugar, su aspecto «negativo» debe percibirse ampliamente como tal. Debe provocar un acuerdo instantáneo en la mente de su prospecto. Si el aspecto negativo no se percibe rápidamente, el cliente potencial se sentirá confundido y se preguntará: ¿A qué viene esto?

Luego, tiene que cambiar rápidamente a lo positivo. El propósito de la sinceridad, no es ofrecer disculpas. El propósito es crear un beneficio que convencerá a su prospecto.

Esta ley sólo demuestra la vieja máxima: la honestidad es la mejor política.

16

La ley de la singularidad

**En cada situación, sólo una jugada
producirá resultados sustanciales**

Mucha gente de marketing percibe que el éxito es consecuencia de la suma de muchos pequeños esfuerzos ejecutados a la perfección.

Crean que pueden elegir entre varias estrategias distintas y seleccionar cualquiera, y aún así tener éxito, siempre y cuando le dediquen el suficiente esfuerzo. Si trabajan con el líder de la categoría derrochan sus recursos en varios programas. Parece que creen que el mejor camino para crecer es utilizar la táctica de los cachorros, «olfatear todo».

Si no están con el líder, en muchas ocasiones intentan hacer lo mismo que el líder pero un poco mejor. Es como si Saddam Hussein dijera que lo único que hay que hacer es luchar un poco más duro y toda saldrá bien. Esforzarse más no es el secreto del éxito en inarketing.

Si usted se esfuerza más o menos, la diferencia es mínima. Además mientras más grande la empresa, la ley de los promedios borrará mas pronto cualquier ventaja que pueda dar su esfuerzo.

La historia prueba que lo único que da resultado en el marketing es el golpe audaz y único. Además, en una situación determinada hay solamente una opción que da resultados sustanciales.

Los generales exitosos estudian el campo de batalla y buscan el golpe audaz y único, el que menos espera el enemigo. Encontrar uno es difícil. Encontrar más de uno es normalmente imposible.

El autor y estratega militar B.H. Liddell Hart llama a este golpe «la línea menos esperada». La invasión aliada llegó en Normandía, un sitio que por sus mareas y costa rocosa se consideraba un lugar poco probable para un desembarco de esa envergadura.

Igual ocurre en el marketing. En la mayoría de los casos sólo hay un punto donde el competidor es vulnerable. Y ese punto debe ser donde se centre toda la fuerza invasora.

La industria del automóvil es un buen ejemplo. Durante años, la fortaleza del líder, estaba en el centro. Con marcas como Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick y Cadi-llac le era fácil a General Motors repeler los ataques frontales de Ford, Chrysler y

American Motors, (El fiasco del Edsel de Ford es un ejemplo típico.) El dominio de General Motors era legendario.

Lo que funciona en el marketing es lo mismo que en lo militar: lo inesperado.

Aníbal atravesó los Alpes, una ruta considerada imposible de escalar. Hitler dio la vuelta a la Línea Maginot y envió sus divisiones de panzers pasando por las Ardenes, un terreno que los generales franceses consideraban imposible de atravesar con tanques. (En realidad lo hizo dos veces, una en la batalla de Francia y la segunda en la batalla de Bulge.)

En los últimos años ha habido sólo dos maniobras fuertes en contra de General Motors. Ambos fueron movimientos de flanqueo alrededor de la Línea Maginot de General Motors. Los japoneses entraron por el segmento inferior con coches pequeños como Toyota, Datsun y Honda. Los alemanes por el superior con coches de alto nivel como Mercedes y BMW.

Con el éxito de los ataques japoneses y alemanes, General Motors estaba bajo presión y tuvo que comprometer recursos en un intento de apuntalar por abajo y por arriba. (Los Cadillac eran demasiado baratos para frenar las importaciones alemanas de alto precio.)

En un intento de ahorrar dinero y mantener las utilidades, GM tomó la fatídica decisión de fabricar muchos de sus coches medios utilizando carrocerías con la misma línea. De repente no se podía distinguir un Chevrolet de un Pontiac o un Oldsmobile o un Buick. Todos se parecían.

Sus modelos similares debilitaron a General Motors en sus productos intermedios y se abrió el camino a Ford que entró con sus modelos de estilo europeo, el Taurus y el Sable. Luego aparecieron los japoneses con sus lujosos Acura, Lexus e Infiniti. Hoy General Motors es débil.

Veamos Coca-Cola. Actualmente, Coca-Cola está luchando en dos frentes con Classic y New Coke. Mientras Coca-Cola Classic ha recuperado mucho de su fortaleza anterior, New Coke (un «Edsel» de Atlanta) apenas sobrevive.

Hemos visto innumerables lemas de: *We have Coca-Cola taste for you* (Tenemos un sabor para tí), *The real choice* (La verdadera elección), *Catch the wave* (Sube a la moda), *Red, white and you* (Rojo, blanco y tú), *You can't beat the feeling* (No puedes mejorarlo); y ahora *You can't beat the real thing* (No puedes superar lo verdadero). Nada de esto ha cambiado la situación.

La gente de Coca-Cola sigue tratando. Han contratado a talentosas agencias de Hollywood para que contribuyan con ideas creativas.

Cualquier día, los nuevos refuerzos desfilarán hacia la sala de conferencias de Atlanta y empapelarán las paredes con un nuevo juego de lemas. Los altos directivos de Coca se sentarán frente a ellos y analizarán el último fajo de movimientos creativos. Aunque es teóricamente posible tropezar por casualidad con la idea correcta generando todas las ideas que se le ocurran, ésta no es una manera eficaz de trabajar.

Coca necesita ir más allá de simplemente comprar servicios. Como lo vemos nosotros, Coca tiene sólo dos jugadas para hacer, una es dar un paso atrás, la otra es dar uno hacia adelante.

Primero, Coca tiene que tomar la decisión difícil de abandonar New Coke. No porque sea un fracaso o una vergüenza, sino porque la existencia de New Coke bloquea el uso de la única arma de que dispone.

Con New Coke fuera de circulación, Coca-Cola podría utilizar la ley de la concentración para atacar con el concepto *Real Thing* (Lo auténtico) y usarlo contra Pepsi.

Para rematarlo podrían anunciar por televisión a la generación Pepsi: «Bien muchachos no los vamos a forzar; cuando estén listos para ‘Lo Auténtico’, aquí lo tenemos para ustedes». Sería el principio del fin de la Generación Pepsi. (Si no la ha matado ya Pepsi-Cola por su cuenta.)

La idea no es sólo sencilla y poderosa, es además el único movimiento posible para Coca-Cola. Aprovechar las palabras que realmente pertenecen a Coca-Cola en la mente de los clientes, *Lo auténtico*.

Para encontrar esa idea o concepto, los directores de marketing deben saber lo que ocurre en el mercado. Tienen que bajar al frente, al barro de la batalla. Tienen que saber lo que funciona y lo que no funciona. Tienen que involucrarse.

Debido al alto costo de las equivocaciones, la dirección de una empresa no puede delegar las decisiones importantes de marketing. Eso fue lo que ocurrió en General Motors. Cuando los financieros tomaron las riendas, las campañas de marketing se derrumbaron. Se interesaron en los números, no en las marcas. La ironía es que los números se fueron abajo, junto con las marcas.

Es difícil encontrar ese paso único si usted está sólo en la sede central y no está en el proceso.

La ley de lo impredecible

**Salvo que usted escriba los planes
de sus competidores, no podrá
predecir el futuro**

En la mayoría de las campañas de marketing está implícita una suposición sobre el futuro. Sin embargo, los planes de marketing basados en lo que pasará en el futuro suelen estar equivocados.

Aun con cientos de computadoras y un ejército de meteorólogos, nadie es capaz de predecir el clima con tres días de anticipación. Entonces, ¿cómo pretende predecir lo que pasará en su mercado con tres años de anticipación?

IBM desarrolló un masivo plan de marketing para que se interconectarán todas las PC con sus grandes computadoras. La empresa lo llamó «Office Visión». Pero el plan fracasó gracias a los desarrollos de Sun Microsystems, Microsoft y otras empresas. Se podría decir que Office Visión previó todo menos a la competencia.

El fracaso en predecir la reacción de la competencia es una de las razones principales de los fracasos en marketing. Cuando le preguntaron al General Pickett qué líder confederado era el responsable de la derrota en la batalla de Gettysburg, contestó: «Siempre he pensado que los yankees tuvieron algo que ver en ella».

Ahora bien, hay quienes dirían que el gran problema de los Estados Unidos es la falta de visión a largo plazo, y que los gerentes norteamericanos piensan en términos de demasiado corto plazo. ¿No empeorarán las cosas sin planes a largo plazo?

Superficialmente esas preocupaciones son reales. Pero es importante comprender lo que se entiende por largo plazo frente a corto plazo. La mayoría de los problemas de las empresas de Estados Unidos no están relacionados con el enfoque del marketing a corto plazo. El problema es de enfoque financiero a corto plazo.

La mayoría de las empresas viven de informe trimestral en informe trimestral. Esta es una receta para tener problemas. Las compañías que viven para los números, mueren por los números. El mejor ejemplo reciente de este tipo de enfoque es el de Harold Geneen de ITT. Castigaría, machacaría y torturaría a sus administradores para conseguir constantes ganancias.

El resultado de los esfuerzos de Geneen fue un castillo de naipes que finalmente

se desmoronó. Actualmente ITT es la sombra de lo que fue. Buena contabilidad, pero mal marketing.

General Motors iba bien hasta que asumieron el poder los financieros y se concentraron más en los números que en las marcas. Permitieron que se viniera abajo el plan de marcas diferenciadas de Alfred P. Sloan. Todos los gerentes de división, con el fin de alcanzar sus presupuestos a corto plazo, empezaron a concentrarse en el segmento que daría ganancias sólo a corto plazo.

La buena planificación a corto plazo es encontrar el ángulo o palabra que diferencia a su producto o empresa. Luego usted establece una dirección de marketing coherente a largo plazo que desarrolle un programa para aprovechar al máximo esa idea o ángulo. No es un plan a largo plazo, sino orientación a largo plazo.

El ángulo a corto plazo de Tom Monaghan en Domino's Pizza fue proponer esa idea del «home delivery» (entrega a domicilio) y desarrollar un sistema que entregara las pizzas rápida y eficientemente. Su orientación a largo plazo fue crear la primera cadena nacional de entrega a domicilio lo más rápidamente posible.

Monaghan no pudo poseer las palabras *home delivery* (entrega a domicilio) hasta que tuvo suficientes «franquiciantes» como para costear la publicidad a nivel nacional. Alcanzó ambos objetivos y hoy «Domino's» factura 2650 millones de dólares con un 40 % del mercado de entrega a domicilio. Monaghan lo hizo todo sin un complejo plan a diez años.

¿Así que, qué puede hacer usted? ¿Cómo se enfrenta lo impredecible? Usted no puede predecir el futuro, pero sí puede echar mano de las tendencias que es una forma de aprovechar los cambios. El ejemplo de una tendencia es la orientación creciente en Estados Unidos hacia la salud. Esta tendencia ha abierto las puertas a varios productos nuevos, en especial comidas más sanas. El reciente y arrollador éxito de los platos congelados Healthy Choice es un claro ejemplo de un producto que se aprovechó de esta tendencia de largo plazo.

ConAgra lanzó Healthy Choice en marzo de 1989. Sin embargo, desde hacía años, el mercado estaba lleno de productos bajos en sodio y grasas y marcas de bajas calorías. Pero estas ideas con relación a la salud estaban sepultadas bajo nombres de extensión de línea. ConAgra fue la primera en utilizar un nombre y un concepto sencillos para aprovecharse de una tendencia que ha estado progresando durante años.

Lamentablemente ConAgra lleva camino de confundir las cosas con una amplia serie de extensiones de línea de Healthy Choice que van más allá de los platillos congelados. Está violando la ley del sacrificio.

El peligro de trabajar con tendencias es la extrapolación. Muchas empresas sacan demasiadas conclusiones precipitadas sobre hasta dónde llegará una tendencia. Si creyó a quienes hacían pronósticos hace unos años, hoy todo el mundo come pescado a la plancha o pollo a la brasa. (Las ventas de hamburguesas van muy bien.)

Igualmente malo es extrapolar una tendencia como la práctica común de suponer que el futuro será una repetición del presente. Cuando supone que nada cambiará, está prediciendo el futuro con tanta certeza como cuando da por supuesto que algo cambiará. Recuerde la ley de Peter: «Siempre sucede lo inesperado».

Mientras que rastrear tendencias puede ser una herramienta útil para tratar con el futuro impredecible, la investigación de mercado puede ser más un problema que una ayuda. La investigación hace lo posible cuando mide el pasado. Las ideas y los conceptos nuevos son casi imposibles de medir. Nadie tiene un marco de referencia. Las personas no saben cómo reaccionarán hasta que se enfrentan a la decisión real.

El ejemplo clásico es la investigación que llevó a cabo Xerox antes de lanzar la fotocopidora cinco. La conclusión fue que nadie pagaría cinco centavos por una copia en papel bond cuando podía conseguirla en papel sensibilizado por centavo y medio.

Xerox ignoró la investigación, y el resto es historia.

Una forma de enfrentarse a un mundo impredecible es si logra ser lo suficientemente flexible en su organización. Conforme lleguen los cambios a su categoría, tiene que tener la voluntad de cambiar, y cambiar rápidamente si quiere sobrevivir a largo plazo.

Ayer, General Motors tardó en reaccionar a la tendencia del coche pequeño. Lo cual le costó caro.

Hoy IBM está tardando en admitir la tendencia a huir de las macrocomputadoras. Le podría costar caro.

Actualmente la estación de trabajo (workstation) es una amenaza real tanto para las macrocomputadoras (*mainframe*) como para las minicomputadoras. Ofrece una potencia enorme a un precio muy bajo. Si IBM quiere proteger su liderazgo en el mundo de las computadoras, debe convertirse en un competidor serio de una categoría dominada por Sun Microsystems y Hewlett Packard.

Un paso natural sería introducir un nuevo producto genérico. La mejor oportunidad para IBM podría ser nombrar a su nueva línea de estaciones de trabajo de alta capacidad «PM», al igual que ya hicieron con sus «PC», de tanto éxito.

«PM» podrían ser las siglas de *Personal Mainframe*. Estas dos palabras genéricas reflejan la capacidad y la velocidad de estas nuevas máquinas de escritorio. Estas dos palabras son, además, palabras que IBM posee en la mente del consumidor. La combinación sería muy poderosa.

El único problema con un concepto como este probablemente está dentro de la propia IBM. El término *personal mainframe* provocaría el terror tanto en su división de macrocomputadoras como en la de computadoras personales. Los teléfonos sonarían y rápidamente se argumentaría que un *personal mainframe* socavaría a estas dos importantes fuentes de ingresos.

Probablemente sea verdad que un *personal mainframe* socavaría a las otras dos principales fuentes de ingreso de IBM, pero una compañía debe de tener la flexibilidad suficiente como para atacarse a sí misma con una idea nueva. Cambiar no es fácil pero es la única manera de afrontar un futuro incierto.

Una nota final que merece la pena mencionar. Hay una diferencia entre «predecir» el futuro y «apostar» al futuro. Gourmet Popping Corn de Orville Redenbacher «apostó» a que la gente pagaría el doble por sus palomitas de maíz «de calidad». No es un mal riesgo en la opulenta sociedad actual.

Nadie puede predecir el futuro con ningún grado de certeza. Tampoco deben intentarlo los planes de marketing.

18

La ley del éxito

El éxito suele llevar a la arrogancia y la arrogancia al fracaso

El ego es el enemigo del éxito en marketing. Objetividad es lo que hace falta.

Cuando la gente triunfa tiende a ser menos objetiva. Con frecuencia sustituye su propio juicio por aquello que el mercado quiere.

Donald Trump y Robert Maxwell son dos ejemplos de personas cegadas por su propio éxito y nada humildes. Cuando usted está ciego, es realmente difícil centrar la visión.

La estrategia del Sr. Trump era utilizar su nombre en todo, cometiendo así el pecado mortal de la extensión de línea. (La negación va de la mano con un gran ego. Cuando nos reunimos por primera vez, sus comentarios iniciales fueron sobre cómo la gente le acusaba de tener un ego grande. Esto, decía, era falso, él no tenía un ego grande. Mientras tanto, era difícil dejar de observar una enorme «T» de metal de un metro de altura, al lado de su mesa. Vaya sermón.)

El éxito es con frecuencia el elemento fatal detrás de una imprudente extensión de línea. Cuando una marca tiene éxito, la empresa supone que el nombre es la razón principal de ese éxito. Por tanto, busca rápidamente otros productos para encasquetarles el nombre.

Realmente es lo contrario. El nombre no hace famosa a la marca (si bien un mal nombre puede mantenerla alejada de la fama). La marca se hará famosa si ha hecho los movimientos de marketing correctos. En otras palabras, los pasos que dé, deben ser acordes a las leyes fundamentales del marketing.

Tiene que haber llegado el primero a la mente. Concentrado el enfoque. Haber-se apoderado del atributo más poderoso.

Su éxito infla su ego de tal manera que le haga poner su famoso nombre en otros productos. Resultados: rápido éxito y fracaso a largo plazo, como fue el fracaso de Donald Trump.

Entre más cosas identifique con su nombre de marca o corporativo, más caerá en la trampa de extensión de línea. «No puede ser el nombre», pensará cuando las cosas vayan mal. «Tenemos un gran nombre». El preludio de la ruina es el orgullo, el preludio de la caída el espíritu altanero. (Proverbios 16:18.)

Tom Monaghan de «Domino's Pizza» es de los pocos ejecutivos que ha reconocido cómo el ego puede llevar por mal camino. «Empiezas pensando que lo puedes hacer todo. Hace años yo era así. Me dediqué a las pizzas congeladas durante un tiem-

po y fue un desastre. Si no hubiera perdido el tiempo con esas pizzas congeladas durante casi un año, intentando venderlas en bares y restaurantes, probablemente Domino's tendría muchos más establecimientos ahora."

Realmente, el ego puede ser útil. Puede ser una fuerza eficaz para construir un negocio. Lo que duele es meter su ego en el proceso de marketing. Los mercadólogos brillantes tienen la capacidad de pensar como piensa el cliente potencial. Se ponen en los zapatos de sus clientes. No imponen su propia visión del mundo en cada situación. (Tenga presente que el mundo es todo percepción y lo único que cuenta en el marketing es la percepción del cliente.)

Con la llegada del éxito, compañías como General Motors, Sears Roebuck e IBM se volvieron arrogantes, pensaban que podían hacer lo que se les antojaba en el mercado. El éxito lleva al fracaso.

Consideremos a Digital Equipment Corporation la compañía que nos trajo la minicomputadora. Empezó en cero, y sin embargo DEC se convirtió en una empresa enorme con mucho éxito y una facturación de 14 000 millones de dólares.

El fundador de DEC es Kenneth Olsen. El éxito le hizo creer de tal manera en sus propios puntos de vista sobre el mundo de las computadoras que ignoró la computadora personal, los sistemas abiertos y, finalmente, el conjunto de instrucciones reducidas (RISC, *Reduced Instruction, on Set Computing*). En otras palabras, Ken Olsen ignoró tres de los desarrollos mayores en la categoría de las computadoras. (Las tendencias son como las mareas. No debes luchar contra ellas.) Hoy Ken Olsen está fuera.

Mientras más grande la compañía, más probable que el máximo ejecutivo no esté en contacto con el frente de la batalla. Este puede ser el factor más importante que limite el crecimiento de la empresa. Todos los demás factores favorecen al más grande. El marketing es una guerra y el primer principio de la guerra es el principio de la fuerza. El ejército más grande o la empresa más grande tienen ventaja.

Sin embargo, la compañía mayor pierde parte de esa ventaja si no puede concentrarse en la batalla del marketing que tiene lugar en la mente del consumidor.

La pelea entre Roger Smith y Ross Perot en General Motors es un buen ejemplo para ilustrar esto. Cuando era consejero de GM, Ross Perot pasaba sus fines de semana visitando a los concesionarios y comprando coches. Criticaba a Roger Smith por no hacer lo mismo.

«Tenemos que bombardear el sistema GM», decía Perot. Recomendaba el bombardeo con bombas nucleares para los garajes con calefacción, limusinas con chofer, comedores de ejecutivos. (¿Limusinas con chofer para una compañía que pretende vender coches?)

Si usted es un ocupado gerente general, ¿cómo obtiene información objetiva sobre lo que realmente ocurre? ¿Cómo evitar la tendencia de los gerentes intermedios de contarle lo que ellos creen que usted quiere oír?

¿Cómo obtiene las malas noticias además de las buenas?

Una posibilidad es «ir disfrazado» o sin previo anuncio. Esto es especialmente útil a nivel detallista o de distribuidor. En muchos aspectos es parecido al rey que se disfraza de persona normal y se mezcla con sus súbditos. La razón: obtener opiniones

honestas de lo que está ocurriendo.

Como los reyes, los máximos ejecutivos raramente reciben opiniones honestas de sus ministros. Hay demasiadas intrigas en la corte.

Otro aspecto del problema es la distribución del tiempo. En muchas ocasiones el tiempo disponible del director lo consumen las reuniones de consejo, demasiadas reuniones del sector, demasiados comités, demasiadas cenas de honor.

Según una encuesta reciente, el director promedio dedica 18 horas a la semana a «actividades externas». La siguiente forma de perder el tiempo son las reuniones internas. El director promedio dedica 17 horas a la semana a reuniones corporativas y 6 horas a la semana a la preparación de esas reuniones. Como el ejecutivo máximo por lo regular trabaja 61 horas a la semana, le quedan sólo 20 horas para lo demás, incluyendo la administración de la empresa y bajar al frente de batalla. No es de sorprender por lo tanto que el máximo ejecutivo delegue la función de marketing. Es un error.

El marketing es demasiado importante para entregárselo a un ayudante subordinado. Si delega algo, debería delegar la presidencia de la siguiente campaña para recaudar fondos. (El vicepresidente de los Estados Unidos es quien asiste a los funerales oficiales, no el presidente.)

Además, debe recortar las reuniones. En vez de conversar, salga, véalo usted mismo. Como le dijo Gorbachov a Reagan: «Es preferible ver una vez que escuchar cien veces».

Las empresas pequeñas están mentalmente más cerca del frente que las empresas grandes. Posiblemente sea una de las razones por las que han crecido más de prisa en la última década. No las ha «contaminado» la ley del éxito

19

La ley del fracaso

El fracaso es parte de nuestra vida y debemos aceptarlo

Muchas compañías intentan arreglar las cosas en vez de desistir simplemente. «Vamos a reorganizarnos para resolver el problema», es el lema que rige su vida.

Admitir un error y no hacer nada al respecto perjudica nuestra carrera profesional. Una estrategia mejor consiste en reconocer a tiempo el fracaso y reducir en lo posible las pérdidas. American Motors debió haber abandonado los carros para pasajeros y concentrarse en el jeep. IBM debió haber abandonado las copiatoras y Xerox debió haber hecho lo mismo con las computadoras años antes, pero se tardaron demasiado en admitir sus errores.

Al parecer, los japoneses saben admitir a tiempo un error y luego hacen los cambios necesarios. Su estilo de administración por consenso tiende a eliminar el ego. Como muchas personas intervienen en la toma de una decisión muy importante, no existe un estigma que pueda considerarse como perjudicial para la carrera profesional. En otras palabras, es mucho más fácil vivir con el «Nosotros nos equivocamos» que con el devastador «Yo me equivoqué».

Este método ajeno al ego es uno de los principales factores que han hecho de los japoneses unos mercadólogos inexorables. No es que no cometan errores, sino que cuando los cometen saben admitirlos, corregirlos y vuelven a la carga.

Esa empresa tan exitosa que es Wal-Mart cuenta con otra estrategia que le permite afrontar y superar el fracaso. Se le conoce con el nombre del método «listos, apunten, fuego» de Sam Walton. Es resultado de su pasión por reparar constantemente los errores de la improvisación.

Walton sabía muy bien que nadie puede dar en el blanco la primera vez. Pero en Wal-Mart a los empleados no se les castiga si fracasan sus experimentos. Un director ejecutivo de la compañía señaló en un artículo publicado en *Business Week*, «Si uno aprende algo y prueba algo, seguramente se le dará crédito por ello. Pero ay de aquel que cometa el mismo error dos veces».

Wal-Mart se distingue de las otras grandes corporaciones porque, hasta ahora, parece no haber contraído esa insidiosa enfermedad, llamada «programa personal» que ataca a todas las empresas. Las decisiones de mercadotecnia se adoptan atendiendo primero a la carrera profesional del que las toma y después al impacto que tendrán en la

competencia o el enemigo. Se observa un conflicto innato entre los objetivos personales y los de la organización.

Ello propicia que no se corran riesgos. (Es difícil ser el primero en una nueva categoría sin arriesgar el pellejo.) Cuando un ejecutivo con mucha antigüedad gana un buen salario y le falta poco tiempo para jubilarse, es poco probable que emprenda acciones audaces.

Incluso los ejecutivos jóvenes a menudo toman decisiones «seguras» para no exponer su progreso por la escala jerárquica. A nadie se le ha despedido en una empresa por un movimiento arriesgado que jamás realizó.

En algunas compañías norteamericanas no se hace nada, a menos que favorezca las metas personales de algún alto directivo. Esto limita drásticamente las estrategias de mercadotecnia que una compañía puede implantar. Se rechazan las ideas no porque carezcan de un sólido fundamento, sino porque no beneficiarán personalmente a ningún alto directivo.

Una manera de atenuar el factor de metas personales consiste en darlas a conocer públicamente. 3M usa el sistema «campeón» para señalar públicamente a los que se beneficiarán con el éxito de un nuevo producto o empresa conjunta. La introducción de Post-In Notes (notas pegadas) de 3M ejemplifica cómo funciona el sistema. Art Fry es el científico de la compañía que defendió el producto Post-in Notes, que tardó casi doce años en ser lanzado al mercado.

El sistema de 3M da buenos resultados, pero en teoría el ambiente ideal debería permitir a los gerentes juzgar un concepto por sus propios méritos, no por la persona a quien beneficiará.

Si queremos que una compañía opere en forma ideal, se requieren trabajo de equipo, espíritu de grupo y un líder muy generoso. De inmediato nos viene a la memoria la figura del general Patton y su Tercer Ejército en su relampagueante marcha por Francia. Ningún ejército en la historia ha capturado un territorio tan enorme ni ha tomado tantos prisioneros de guerra en un periodo tan corto.

¿Cuál fue el premio que recibió Patton? Eisenhower le retiró el mando.

La ley de la nota sensacionalista

**En muchas ocasiones la situación
es lo contrario de lo que
aparece en la prensa**

Cuando IBM gozaba el éxito, hablaba muy poco. Ahora ofrece muchas conferencias de prensa.

Cuando las cosas van bien, una compañía no necesita apoyarse en publicidad pagada. Cuando la necesita es porque tiene dificultades.

Los reporteros y editores jóvenes e inexpertos, tienden a impresionarse más con lo que leen en otras publicaciones que con lo que ellos mismos recogen. Cuando se lanza una noticia, frecuentemente aumenta sin cesar.

Ningún refresco ha tenido tanta propaganda como New Coke. Según una estimación, New Coke recibió más de 1000 millones de dólares en publicidad gratuita. A eso hay que añadir los cientos de millones gastados para lanzar la marca, y así New Coke debería haber sido el producto de mayor éxito a nivel mundial. No fue así.

Antes de 60 días de su lanzamiento, Coca-Cola se vio obligada a volver con la fórmula original que ahora se llama Coca-Cola Classic. Hoy la relación de ventas entre Classic y New es alrededor de 15 a 1.

Ningún periódico ha creado más expectativas que *USA Today*. A su lanzamiento en 1982, asistieron el presidente de Estados Unidos, el portavoz de la Cámara baja y el líder de la mayoría del Senado. Lo que queda de la novedad inicial es todavía tan grande que hace que la gran mayoría no pueda creer que *USA Today* sea un perdedor.

Ninguna computadora ha sido más comentada que «NeXt». La demanda para credenciales de prensa fue de tal envergadura que Steve Jobs se vio obligado a imprimir los boletos de entrada con anticipación, a pesar de que en el auditorio cabían varios miles de personas. Todos los asientos estaban ocupados.

Steve Jobs es noticia en televisión así como portada en muchas publicaciones importantes. IBM, Ross Perot y Canon han invertido 130 millones de dólares.

¿Triunfará NeXt? Por supuesto que no. ¿Dónde están las posibilidades? ¿NeXt es el primero en una nueva categoría de qué?

La historia está repleta de fracasos de marketing que triunfaron en la prensa. El Tucker 48, la liga de Fútbol Soccer Norteamericana, El Videotext, la fábrica automatizada, el helicóptero personal, la casa prefabricada, el videoteléfono, los trajes de poffester. La esencia de estas notas periodísticas no era sólo que los productos iban a triunfar. La

esencia era que los productos actuales serían obsoletos desde ese momento.

El poliéster iba a reemplazar a la lana. El videotext haría obsoletos los periódicos. El Tucker 48 con sus faros tipo «ojo de cíclope» revolucionaría la forma de hacer automóviles en Detroit. (Sólo se fabricaron 51.)

En perspectivas publicitarias de ‘la oficina del futuro», todo iba a ser integrado en un paquete único de computadoras. La última vez que nos asomamos, había máquinas de escribir (que ahora llaman computadoras personales), impresoras láser, máquinas de fax, fotocopiadoras, aparatos de envío por correo, todas ellas en unidades separadas. La apropiadamente llamada oficina del futuro es un concepto que permanecerá en el futuro para siempre.

Estas predicciones violaron la ley de lo impredecible. Nadie puede predecir el futuro, ni siquiera un periodista sofisticado del *Wall Street Journal*. Las únicas revoluciones que se pueden predecir son las que ya hayan comenzado.

¿Predijo alguien el derrumbe del comunismo y de la Unión Soviética? Nadie lo hizo. Fue sólo después de iniciado el proceso que la prensa tomó de la historia del «derrumbe del imperio comunista».

Compare la reacción ante la llegada del primer Tucker con la del primer Toyopet a las costas de California. ¿Según *Los Angeles Times* las importaciones japonesas iban a crear un revuelo en la industria del automóvil? En absoluto. Lo único que contaron fue que los pequeños coches japoneses se desintegraban porque no soportaban los rigores de las carreteras norteamericanas. (Toyopet, por supuesto, llegó a ser un triunfador, después de modificar los coches y cambiar el nombre a Toyota.)

Cuando MCI inició el servicio de comunicación por microondas entre Chicago y St. Louis, ¿la prensa dijo: «Cuidado AT&T, aquí viene la competencia»? Casi ignoraron por completo a la pequeña MCI. Cuando Sun Micro-systems facturó su primera estación de trabajo, ¿se dio cuenta la prensa de la importancia del acontecimiento? ¿Algún día las estaciones de trabajo sacudirían las porterías de IBM y DEC? No, la prensa ignoró a Sun.

Olvide la primera página. Si busca indicios del futuro, busque al final del periódico las pequeñas historias insignificantes.

Ni la computadora personal ni el fax despegaron como un cohete. La computadora personal fue presentada en 1974, IBM tardó 6 años en reaccionar con su PC. La PC tampoco despegó hasta un año y medio más tarde cuando *Lotus 1-2-3* llegó al mercado.

No es lo mismo capturar la imaginación del público que revolucionar un mercado. Tome por ejemplo el teléfono con su imagen que ahora se llama videoteléfono. Desde su lanzamiento en la Feria Mundial de Nueva York de 1964, el teléfono con imagen ha sido noticia, normalmente de primera plana. El último ejemplo es un artículo en primera página del *Wall Street Journal*, «La era del videoteléfono puede estar cerca finalmente, trayendo consigo grandes cambios».

Este es el tercer intento de AT&T. En los años setenta fracasó con el teléfono con imagen a 100 dólares mensuales. En la década de los ochenta, fracasó con un servicio de videoconferencias por teléfono a 2350 dólares la hora. En los años 90,

AT&T está empujando los videoteléfonos a 1500 dólares.

Es fácil ver por qué no ha avanzado el videoteléfono. ¿Quién quiere tener que vestirse bien para llamar por teléfono?

Lo que no es tan fácil de ver es por qué hay tanto nudo alrededor del videoteléfono. Hay una pista en el epígrafe del artículo en el *Journal*, «Una Alternativa a Viajar».

Cuidado American Airlines, United y Delta, tienen los días contados. La novedad no se refiere en realidad al videoteléfono para nada. Es sobre la revolución que viene en la industria de los viajes.

A través de los años, el mayor revuelo ha sido para los desarrollos que por sí solos prometen cambiar por completo una industria, preferentemente alguna fundamental para la economía norteamericana. ¿Recuerda la moda del helicóptero después de la Segunda Guerra Mundial? Todo garaje estaba dispuesto a alojar un helicóptero, ¿se volverían obsoletos de la noche a la mañana las carreteras, los puentes y la industria del automóvil? ¿Tiene Donald Trump un helicóptero? ¿Tiene usted un helicóptero? (Donald realmente lo consiguió, pero ha tenido que devolverlo al banco.)

Luego tuvimos la nota publicitaria de la casa prefabricada. Se publicó que el producto más caro que adquiere una familia en toda su vida podría ahora fabricarse en una línea de montaje revolucionando así la industria de la construcción.

De vez en cuando, la comida sin adornos es motivo de titulares. Se ha publicado también que su desarrollo revolucionará la industria de los productos empaquetados. Las marcas ya no sirven. La gente leerá las etiquetas y comparará los productos según sus características independientemente del tamaño del presupuesto de publicidad de la marca. Es todo cuento.

La última novedad de la moda exagerada es la «computadora de plumilla», que revolucionará el campo de las computadoras personales y hará que las computadoras sean accesibles a todos aunque no sepan escribir a máquina. Es todo cuento.

Eso no quiere decir que no haya algo de verdad en todas estas historias exageradas. Cualquiera que tenga 580 000 dólares más impuestos puede comprar un pequeño helicóptero Beel de cinco plazas. La computadora de plumilla puede ser atractiva para un segmento pequeño del mercado, especialmente para los vendedores itinerantes. El videoteléfono podría revolucionar la industria del sexo por teléfono y existe un mercado importante de viviendas móviles y vehículos de recreo, todos fabricados en líneas de montaje.

Pero, en la mayoría de los casos, el amarillismo es sólo eso. Las verdaderas revoluciones no ocurren al mediodía con banda de música y reportajes en las noticias de las seis. Las revoluciones reales llegan sin aviso previo y en medio de la noche.

La ley de la aceleración

**Los programas que triunfan
no se construyen sobre caprichos,
sino sobre tendencias**

Un gusto pasajero es una ola en el océano y la tendencia es la marea. Un capricho tiene mucho de amarillismo y una tendencia tiene muy poco.

Al igual que una ola, un gusto pasajero es muy visible, pero sube y baja muy de prisa. Al igual que la marea, la tendencia es casi invisible, pero con mucha fuerza a largo plazo.

Un capricho es un fenómeno de corto plazo que puede ser rentable, pero no dura lo suficiente como para producir algo estable para la empresa. Además, una empresa suele actuar con frecuencia como si el gusto pasajero fuera una tendencia. Como consecuencia la empresa carga a menudo con muchos empleados, instalaciones de producción y redes de distribución demasiado caras,

(Una moda, por otro lado, es capricho que se repite. Ejemplos: faldas cortas para mujeres y chaquetas de solapa ancha para hombres. El cometa Halley parecería una moda porque va y vuelve cada 75 años más o menos.)

Cuando el capricho desaparece, en muchas ocasiones la empresa se hunde en un shock financiero profundo. Lo que le ocurrió a Atari es un fiel reflejo de ello. Y observe la forma de actuar de Coleco Industries con los «Cabbage Patch Kids». Estos encantadores muñecos salieron al mercado en 1983 y tuvieron un éxito inmediato. La estrategia de Coleco fue exprimir al máximo posible a los niños.

Cientos de productos Cabbage Patch inundaron las tiendas de Juguetes. Bolígrafos, lápices, cajas de colores, juegos, ropa. Dos años más tarde Coleco tenía unas ventas de 776 millones de dólares y utilidades por 83 millones. Luego los Cabbage Patch Kids perdieron pie. En 1988 Coleco fue al Capítulo 11.

Coleco murió; pero los niños viven. En 1989 los «Cabbage Patch Kids» fueron adquiridos por Hasbro y actualmente están siendo administrados de manera conservadora. Ahora les va bastante bien.

Aquí está la paradoja. Si se encuentra con un negocio de crecimiento rápido, con todas las características de un capricho, lo mejor que puede hacer es desalentarlo. Desalentándolo, dura más y podría convertirse en algo más parecido a una tendencia.

Esto se ve en la industria de los juguetes. Algunos propietarios de juguetes muy deseados pretenden poner ese nombre a todo. El resultado es una enorme moda pasajera que se hundirá inevitablemente. Cuando todos poseen una tortuga Ninja nadie las quiere ya.

La tortuga Ninja es un buen ejemplo que se hunde rápidamente por la avaricia de su propietario. El propietario aviva el capricho en vez de frenarlo.

Por otro lado la muñeca Barbie se ha convertido en una tendencia. Cuando se inventó Barbie hace años, la muñeca no fue comercializada demasiado en otras áreas. El resultado es que la muñeca Barbie se ha convertido en tendencia a largo plazo dentro de la industria del juguete

Los artistas de más éxito son aquellos que controlan sus apariciones. No se sobrevenden. No están en todos lados. No saturan a sus admiradores.

El manager de Elvis Presley, el coronel Parker, hizo un intento deliberado para restringir el número de actuaciones y discos del Rey. El resultado fue que cada vez que Elvis aparecía era un acontecimiento de un impacto enorme. (Elvis contribuyó a esta estrategia con sus sobredosis lo que limitó sus actuaciones futuras. Lo mismo ocurrió con Marilyn Monroe y James Deán.)

Olvide las modas pasajeras. Y cuando aparezcan, trate de frenarlas. Una manera de mantener la demanda a largo plazo para su producto es no satisfacer jamás del todo la demanda.

Pero lo mejor, lo más rentable en marketing, es cabalgar en una tendencia de largo plazo.

22

La ley de los recursos

**Sin los fondos adecuados, una idea
no despegará del suelo**

Si tiene una buena idea y después de este libro piensa que lo único que necesita es un poco de asesoramiento en marketing, este capítulo será un Jarro de agua fría.

Aun la mejor idea del inundo no irá muy lejos sin el dinero que la haga despegar. Los inventores, los empresarios y una variedad de generadores de ideas suelen pensar que lo único que necesitan sus buenas ideas es asesoramiento profesional en marketing.

Nada podría estar más lejos de la verdad. El marketing es un juego disputado en la mente del prospecto. Se necesita dinero para introducirse en la mente. Y una vez que se está allí, dinero para permanecer en ella.

Llegará más lejos con una idea mediocre y un millón de dólares que con sólo una buena idea.

Algunos empresarios consideran que la publicidad es la solución al problema de introducirse en la mente de los prospectos. La publicidad es cara. Librar la Segunda Guerra Mundial costó 9000 dólares por minuto. La Guerra de Vietnam costó 22 000 dólares por minuto. Un anuncio de un minuto en el Super Bowl de la NFL le costará un millón y medio de dólares.

Steve Jobs y Steve Wozniak tuvieron una excelente idea. Pero fueron los 91 000 dólares de Mike Markkula los que pusieron a Apple Computer en el mundo. Por su dinero, Markkula tuvo la tercera parte de Apple. Tendría que haber pedido la mitad.

Las ideas sin dinero no sirven. Bueno... casi nada. Pero tiene que usar su idea para conseguir el dinero, no el apoyo del marketing. El marketing puede llegar después.

Algunos empresarios ven la publicidad como una manera barata de introducirse en la mente de los prospectos. «Publicidad gratis» es lo que ven. La publicidad no es gratis. La regla del pulgar: 5-10-20. Una pequeña agencia de publicidad solicitará 5000 dólares al mes por promocionar su producto; una agencia de tamaño medio, 10 000 dólares al mes; y una agencia grande 20 000 dólares al mes.

Algunos empresarios consideran que el socio financiero es la solución a su

problema de dinero. Pero sólo una pequeña cantidad tiene la suerte de conseguir de esta manera los fondos que necesita.

Algunos empresarios consideran que las corporaciones estadounidenses están listas, dispuestas y en condiciones de financiar el despegue de sus retoños. Suerte, la necesitarán. Las grandes empresas aceptan muy pocas ideas de fuera. Su única esperanza es encontrar una empresa pequeña y convencerles de las ventajas de su idea.

Recuerde: Una idea sin dinero no vale nada. Esté preparado para renunciar a mucho a cambio de los fondos.

En el marketing, en muchas ocasiones los ricos se vuelven más ricos porque tienen los recursos para llevar sus ideas a la mente. Su problema es separar las buenas ideas de las malas, y evitar el gastar dinero en demasiados productos y demasiados programas. (Capítulo 5: La ley de la concentración.)

La competencia es feroz. Las grandes compañías ponen mucho dinero detrás de sus marcas. Procter & Gamble y Philip Morris gastan cada una más de 2000 millones de dólares al año. General Motors gasta 1500 millones de dólares al año.

La vida puede ser injusta para los pequeños comerciantes que se enfrentan a competidores grandes. Consideremos A&M Pet Products, una pequeña empresa en Houston, Texas. A&M inventó la tierra para gatos «cumping», un adelanto importante en su categoría.

El concepto es sencillo. Cuando el gato usa su cama con tierra, esta nueva tierra acumula el desperdicio fácil de recoger y de tirar. No hace falta reemplazar toda la bandeja.

La marca «ScoopAway», despegó en todas partes donde fue introducida. Esto llamó rápidamente la atención de Golden Cat Corporation que tenía la marca número 1 en este tipo de tierra: Tidy Cat.

Al reconocer una idea amenazadora en cuanto la vieron, Golden Cat lanzó su propia versión de este tipo de Tidy Scoop.

No sólo aprovecharon la idea de A&M sino también tomaron prestada la expresión *Scoop* (recoger con una pala) que forma parte de su marca. (¿Cuan desleal puede uno ser?)

El ganador de esta lucha de gatos probablemente lo determinará el dinero. ¿Quién tiene más dinero para impulsar la idea?

El marketing de un producto técnico o empresarial cuesta mucho menos dinero que el de un producto de consumo, pues la lista de los prospectos es más corta y la publicidad más barata. Sin embargo, en cualquier caso es necesario dedicar los fondos adecuados para pagar folletos, organizar presentaciones y asistir a ferias, así como hacer publicidad.

En conclusión, primero tenga la idea, luego busque el dinero para aprovecharla. Veamos algunos atajos que se pueden tomar:

* Usted puede casarse con el dinero. Georgette Mosbacher se casó con el secretario de Comercio Roben Mosbacher en 1985. Tres años más tarde, la señora Mosbacher compró La Prairie, firma suiza de cosméticos, por 31.5 millones. ¿Dónde consiguió el dinero? De todo el mundo. Empresas de capital riesgo, distribuidores de

La Prairie de Suiza y Japón más sus propios recursos y los de su marido. En su primer año bajo el control de Georgette Mosbacher, las ventas de La Prairie crecieron 30 %. Luego ella vendió su participación con una fuerte plusvalía.

- Usted puede divorciarse del dinero. Francés Lear llegó a Nueva York en 1989 a los 61 años de edad. Acababa de divorciarse de su marido Norman Lear, productor de televisión («All in the Family»). Tenía la determinación de lanzar una revista para mujeres mayores de 40 años. Estaba dispuesta a gastar 25 millones de los 112 millones que esperaba recibir por su separación. Al publicar el quinto número *Lear's* magazine tenía 350 000 lectores.

- Usted puede encontrar el dinero en casa. Donald Trump jamás hubiera llegado a ninguna parte de no haber sido por el apoyo de los millones de su padre.

- Usted puede «compartir» su idea por medio de franquicias. Tom Monaghan consiguió un lugar en el mundo para Domino's Pizza con una política agresiva de franquicias para su idea de entrega a domicilio.

Hemos hablado de las compañías más pequeñas y sus estrategias para recaudar fondos. ¿Qué pasa con una empresa rica? ¿Cómo debería actuar ante la ley de los recursos? La respuesta es simple: gastar lo suficiente. En la guerra, los militares siempre son precavidos. ¿Sabe cuántos víveres sobraban al final de la operación Tormenta del Desierto? Muchos. Igual ocurre en el marketing. En el camino al éxito no se puede ahorrar.

La gente de marketing de más éxito suele optimizar su inversión. En otras palabras, no tienen utilidades en los primeros dos o tres años, lo reinvierten todo en marketing.

El dinero hace funcionar al mundo del marketing. Si quiere tener éxito, debe encontrar el dinero necesario para hacer girar las ruedas del marketing.

Advertencia

Seríamos negligentes si no advirtiéramos a nuestros lectores de los peligros potenciales si se intenta aplicar las leyes del marketing en una organización existente. Muchas de estas leyes son contrarias al ego corporativo, a la sabiduría convencional y a los premios Malcom Baldrige.

La ley de la percepción va en contra de la cultura empresarial de muchas empresas donde el intentar ser el mejor está profundamente arraigado. La gente está siempre dando vueltas y tratando de compararse con el líder de su categoría para luego «superar sus especificaciones». Es de lo que trata la preocupación por la calidad.

Para muchos es duro aceptar la ley del liderazgo. La mayoría quiere pensar que llega arriba siendo los mejores, no siendo los primeros.

Así que ¡cuidado! La dirección no aceptará fácilmente ninguna sugerencia que reste importancia a su estrategia del mejor producto,

La ley del sacrificio puede causarle problemas. El ofrecer todo para todos, está demasiado impregnado en la mayoría de las organizaciones. Si tiene dudas límitese a pasear por los pasillos de cualquier supermercado.

Encontrará variación tras variación en cuanto a tamaños, sabores y formas. Desconcierta a la mente. Lo que ocurre es penosamente obvio. Nadie quiere centrarse.

Las empresas grandes tienen oficinas llenas de gente de marketing joven y brillante. ¿Espera usted que estén sentados sin hacer nada? Se ven obligados a retocar y hacer mejoras. Al fin y al cabo, ¿cómo pueden dejar huella en la organización?

Así que ¡cuidado! A esa gente de marketing joven y brillante no le gustará ver frenados sus esfuerzos.

La ley de la concentración sugiere la necesidad de poseer una palabra en la mente de los prospectos. ¿Qué palabra posee su compañía en la mente de sus prospectos? «No sé», podría ser su respuesta. «Hacemos una variedad de productos para diferentes industrias».

Así que ¡cuidado! Le toca podar y no será fácil vender la idea a los jefes.

La ley de la perspectiva frustrará a cualquiera que busque victorias rápidas de marketing. Las empresas quieren ver resultados instantáneos.

Así que ¡cuidado! A corto plazo los contadores le harán la vida imposible.

La ley más peligrosa de tratar es la de la extensión de línea. En este caso, debe estar dispuesto a destruir lo que la dirección considera una verdad indiscutible: Las grandes marcas con éxito encierran un valor que se puede aprovechar en diferentes productos.

La extensión de línea parece lógica en la sala de consejo. No habrá un consejero

entre una docena que esté dispuesto a poner en duda el criterio de la dirección en este asunto crítico.

Así que ¡cuidado! La dirección no aceptará de buena gana los esfuerzos para frenar sus pretensiones expansionistas. Posiblemente tenga que esperar a que se vayan. La dirección es mutable pero las leyes del marketing no lo son.

Ya le hemos advertido. Si viola las leyes inmutables, corre el riesgo de fracasar. Si aplica las leyes inmutables corre el riesgo de ser insultado, ignorado o condenado.

Tenga paciencia. Las inmutables leyes del marketing le ayudarán a triunfar. El éxito es la mejor de las reivindicaciones.