

UNA **MARCA**
ES EL INSTINTO
VISCERAL DE
UNA PERSONA
SOBRE UN
PRODUCTO,
SERVICIO O
EMPRESA.



LA NUEVA DEFINICIÓN DE MARCA

¿Qué es exactamente una marca? Una pista: no es el logo ni la publicidad (ese tipo de cosas las controlan las empresas), sino el intenso deseo del consumidor hacia un producto, servicio o empresa. Las personas crean marcas para poner orden a la saturación. Si el término MARCA no existiera, habría que inventarlo porque ninguna otra palabra captura la complejidad y riqueza de este concepto. La única palabra que se acerca es REPUTACIÓN y la reputación personal, como la de una empresa, está fuera de nuestro control, puesto que no es lo que NOSOTROS decimos que es, sino lo que piensan LOS DEMÁS y lo único que nos queda es tratar de influir en ellos.

Si una marca es el deseo irrefrenable de un consumidor, ¿cómo definir la creación de marca? Pues es el esfuerzo de una empresa para crear valor duradero deleitando a sus clientes. Si bien las fórmulas para medir el valor de marca son complejas, el objetivo de la creación de marca es sencillo: complacer a los consumidores para que MÁS personas compren MÁS cosas durante MÁS años a un precio MAYOR. Claro que también tiene su lado kármico porque, si una empresa promete más de lo que ofrece, su marca sufre y se produce el efecto opuesto: MENOS personas compran MENOS cosas durante MENOS años a un precio MENOR. En definitiva, las empresas atienden los deseos de sus clientes.

ROSSER REEVES ACERTÓ EN UNO DE TRES

Rosser Reeves trabajó durante muchos años en la agencia Ted Bates y en 1961 escribió un libro titulado *Reality in advertising*, en el que animaba a los publicistas a centrar todas sus comunicaciones en una propuesta única de venta (PUV) porque «el consumidor tiende a recordar una única cosa de un anuncio: una afirmación o concepto definido». Aunque era una idea potente en 1961, lo único de esta frase que tiene poder hoy es la unicidad.

A los consumidores actuales no les gusta que les vendan, sino comprar y tienden a hacerlo en tribus. En ese sentido, es mucho más acertado aconsejar a las empresas que centren sus comunicaciones no en una PUV sino en una TUC, o tribu única de compra, con afinidad natural hacia los productos o servicios de la empresa. Dentro de la tribu, las noticias corren rápidamente y las marcas reciben un impulso añadido.

El concepto de PUV tenía que ver con LEVANTAR productos y servicios, mientras que TUC es ARRASTRAR a la gente hacia una tribu en la que puedan confiar. Dentro de un mercado repleto de ofertas iguales, el individuo no busca tanto prestaciones y ventajas como identidad tribal, e incluso se pregunta: si compro este producto, ¿en qué me convierto?

EL PROBLEMA DE LA PUBLICIDAD

La publicidad tradicional se encuentra inmersa en una espiral mortal: los medios se han fragmentado en canales cada vez más pequeños y se ha vuelto demasiado difícil alcanzar a un público lo bastante grande. La raíz de esa espiral es doble: 1) a la gente no le gusta no poder participar en la comunicación y 2) nadie se fía de la publicidad. Como resultado, la audiencia no presta atención.

Los vehículos tradicionales de comunicación, como los anuncios televisivos, funcionan mejor con mensajes agresivos y monologados pero, dado que la gente ahora tiene otras opciones, prefiere pasar más tiempo en Internet, donde la comunicación es más una conversación que un mensaje de venta. Y también escuchan más a sus amigos, dentro de un resurgimiento de la cultura del boca a boca que existía antes de la comunicación de masas. Lamentablemente, sin embargo, mientras el público da la espalda a la intromisión, la industria publicitaria responde con el más todavía y ésta es, precisamente, la primera razón de la espiral mortal de la publicidad.

La publicidad tradicional también funciona mejor cuando la promesa es amplia (más que el producto o servicio que puede



CON MÁS INTROMISIÓN Y GOLPEANDO POR LO BAJO. LA PUBLICIDAD TRADICIONAL CONSIGUE GANANCIAS A CORTO PLAZO EN PERJUICIO DE LA EFECTIVIDAD A LARGO PLAZO.



ofrecer), razón por la cual hace mucho tiempo que los consumidores aprendieron a desconfiar de ella. En una encuesta de Gallup de 1998 sobre los estándares de honestidad y ética de una serie de profesiones, los publicistas se situaron en la parte más baja de la lista, entre los abogados y los vendedores de coches. Hoy, el 92% de la gente se salta los anuncios cuando graba un programa. ¿Cómo ha respondido la industria? Con un golpe bajo: entremetiendo más publicidad dentro de la información, los contenidos televisivos, las películas y todo tipo de eventos, todo ello bajo el nombre eufemístico de *colocación de producto*.

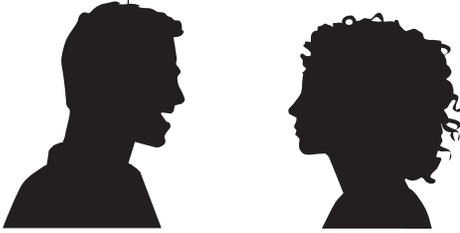


La confusión entre iglesia y Estado, o información y publicidad, junto con la exageración de las promesas ha creado el segundo motivo de la espiral de la muerte de la publicidad.

¿Podrá la industria evitar una caída en picada?

Seguramente sí, porque los publicistas son inteligentes y descubrirán el modo de reinventar su sector, aunque lo que no está claro es si éste seguirá llamándose publicidad porque lo que la gente quiere, hoy en día, son marcas de fiar y, lo que no, más intromisión, más promesas vacías y más saturación.

«SOY UN GRAN AMANTE».



1. MARKETING

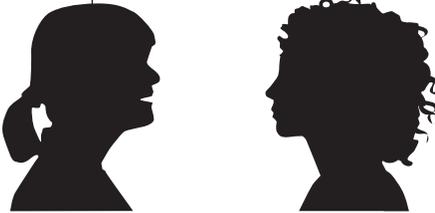
«¿DIGA?».

«SOY UN GRAN AMANTE».



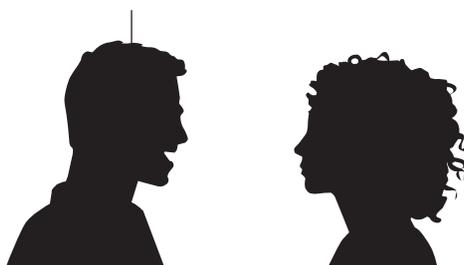
2. TELEMARKETING

«CRÉEME, ES UN GRAN AMANTE».



3. RELACIONES PÚBLICAS

«SOY UN GRAN AMANTE».
«SOY UN GRAN AMANTE».
«SOY UN GRAN AMANTE».



4. PUBLICIDAD



5. DISEÑO GRÁFICO

«HE OÍDO QUE ERES UN
GRAN AMANTE».



6. CREACIÓN DE MARCA

NO OFREZCAS MÁS, OFRECE DISTINTO

Un día de 2005, los dos grandes titulares de *The Wall Street Journal* eran: «La economía estadounidense pierde fuerza» y «Apple multiplica sus beneficios por seis». El mensaje era cristalino para cualquier consejero delegado que leyera esos titulares: para triunfar en un entorno empresarial competitivo hay que innovar y, de hecho, la filosofía de Apple de pensar diferente puede que se convierta en el estribillo de los negocios del siglo XXI.

Pero la diferenciación, o el arte de destacar de la competencia, no sale en las portadas. En un mundo de extrema saturación, lo que salta a la primera página es algo más que la diferenciación, es la diferenciación RADICAL.

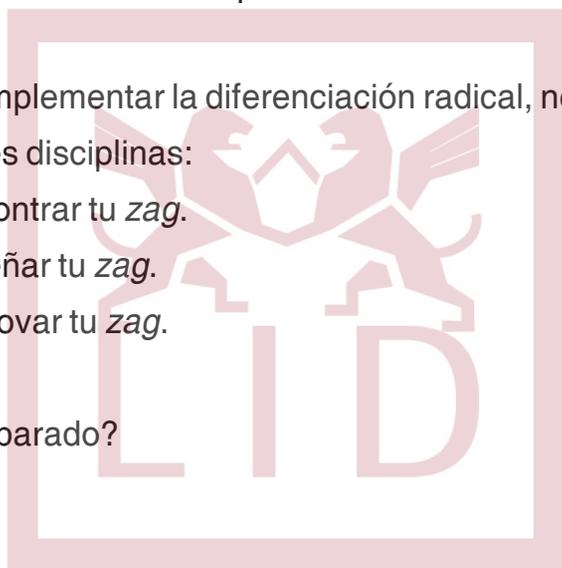
Así pues, la nueva regla es hacer *zag* cuando los demás hagan *zig*. La diferenciación tradicional es una batalla cuesta arriba en la que las empresas se exceden colmando de atenciones a unas cuantas ventajas competitivas: la última prestación, un color nuevo, un precio más bajo, más velocidad. La diferenciación radical, sin embargo, tiene que ver con encontrar un espacio de mercado totalmente nuevo del que puedas apropiarte y defenderlo, obteniendo beneficios durante años en lugar de meses.

Piensa en la diferenciación radical como el motor de una marca de alto rendimiento, en el sentido de que te coloca en el carril de adelantamiento para que la gente te compre más artículos durante más años a un precio superior y plantea un filtro estratégico para preguntas como qué hacer, qué fabricar, para quién, a quién contratar y cómo actuar. Haciendo *zag*, puedes crear una nueva categoría que tus clientes, empleados, socios e incluso competidores te ayudarán a construir. Si no, podrías acabar fácilmente en las capas fosilizadas de la saturación de mercado.

Para implementar la diferenciación radical, necesitarás dominar tres disciplinas:

1. Encontrar tu *zag*.
2. Diseñar tu *zag*.
3. Renovar tu *zag*.

¿Estás preparado?



SÉ DIFERENTE.





NO, DE VERDAD



DIFERENTE.



PARTE 1: ENCUENTRA TU ZAG



DISPARA HACIA DONDE NO ESTÁN

Cuando tenía cinco años, mi padre me compró una pelota de béisbol de tamaño infantil y se propuso enseñarme ese gran deporte americano. Mientras lanzaba una y otra vez la pelota, me ofrecía una retahíla constante de consejos (dobla las rodillas, codos arriba, mira la pelota, lánzate a por ella, balancéate, síguela), aunque el que me viene a la memoria en estos momentos es el consejo que me dio más tarde, cuando le pregunté cómo podía mejorar mi promedio de bateo. Me contestó: «dispara hacia donde no están».

Mi padre estaba repitiendo las palabras de Wee Willie Keeler, el hombre más bajito de la historia del béisbol que, con sólo 1,62 metros de altura y 64 kilos, acumuló un historial de temporadas con 200 aciertos que duró entre 1894 y 1902 y, después de 19 años en las grandes ligas, se jubiló con un promedio de bateos en vida de 0,347. Es más, lo consiguió con un bate no mucho más grande que el que me regaló mi padre a los cinco años. ¿Cómo? Con maña en lugar de fuerza, aprendiendo a encontrar los espacios entre los fildeadores.



LA DINÁMICA DE LO BUENO Y DIFERENTE

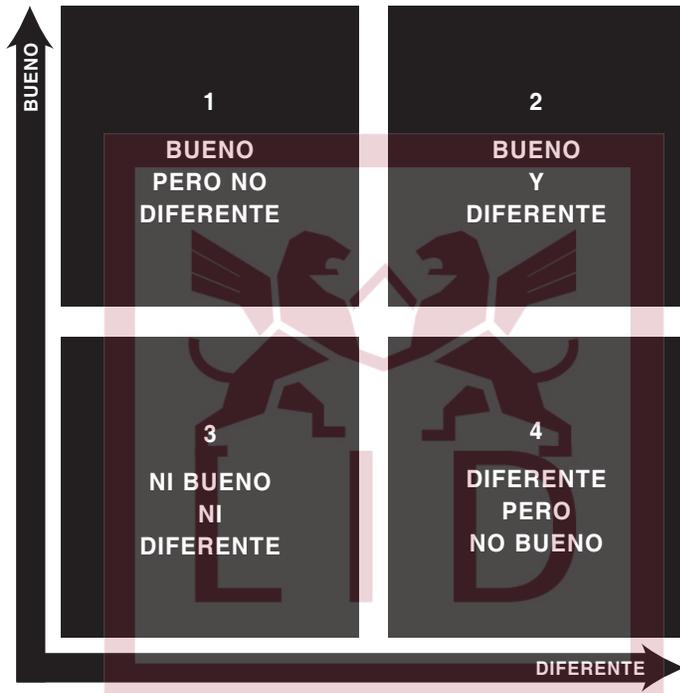
Para muchas empresas, la pega de la diferenciación radical es lo de radical, en el sentido de que si nadie lo hace será una locura hacerlo, ¿no? En absoluto. De hecho, si aspiras a convertirte en el líder de un nuevo nicho de mercado, la regla es justo la contraria: si ALGUIEN lo está haciendo, es una locura hacerlo porque no se puede liderar siguiendo al líder; hay que buscar los espacios entre los demás jugadores, encontrar el *zag*.

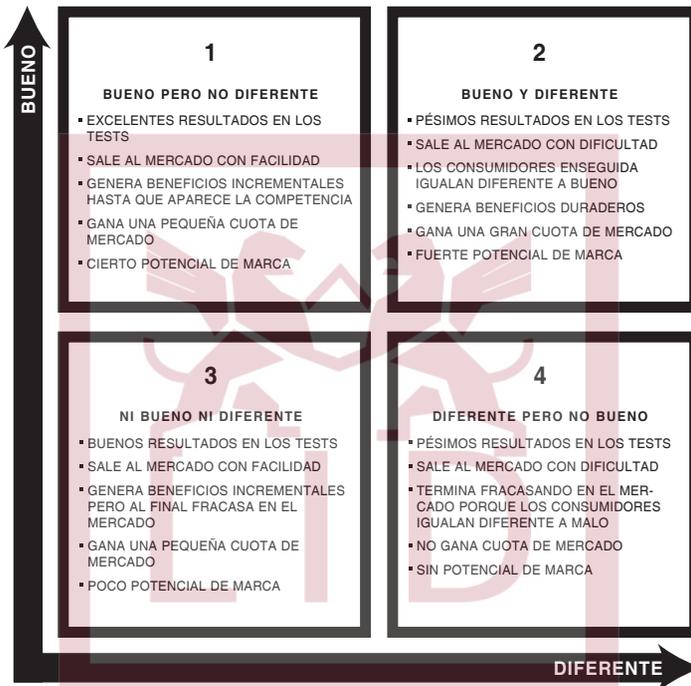
Lo que impide a muchas empresas hacer *zag* es la nube de incertidumbre que sigue a la innovación. En un esfuerzo por deshacerse de la nube, los publicistas suelen organizar grupos de discusión que, aunque son útiles en algunas situaciones, brillan por su inutilidad a la hora de fomentar la innovación. La razón es que la diferenciación radical no sale bien parada en ellos sino que, cuando se pregunta a la gente lo que quiere, invariablemente responden que más de lo mismo, sólo que con mejores prestaciones o más barato, o las dos cosas. No es exactamente la receta de la diferenciación radical, sino de los productos de imitación con un potencial de beneficio diminuto.

Una forma más acertada de valorar una nueva oferta es trazando la respuesta de los consumidores sobre un patrón de éxito. Cuando dibujes un gráfico con dos ejes (bueno y diferente), verás cómo tu concepto de negocio se solapa con otros *zags* de éxito y entenderás por qué casi todas las empresas se dejan engañar por los grupos de discusión.

En el gráfico, el eje de lo bueno puede incluir cualquier atributo que suelen valorar los consumidores: fabricación de calidad, buena estética, precio bajo, alta funcionalidad, facilidad de uso, velocidad, potencia, estilo, etc. Se trata de cualidades en las que compiten casi todos los productos. El eje de lo diferente corresponde a cualquier atributo que haga distinto a un producto, como es obvio, y puede incluir características que los consumidores califiquen de sorprendentes, extrañas, horribles, descaradas, locas, originales, novedosas, etc.

Como en otros gráficos de este tipo, la mejor posición es la esquina superior derecha. En este caso, es ahí donde lo bueno y lo diferente se combinan para crear un *zag* de éxito, con ejemplos clásicos como la silla Aeron, Citibank, el Toyota Prius, Charles Schwab o el Circo del Sol. No obstante, los *zags* de éxito suelen suspender el examen con los consumidores antes de lanzarse porque, aunque les va muy bien en el eje de lo bueno, reciben tantos comentarios negativos





EL GRÁFICO BUENO/DIFERENTE TE AYUDA A COMPARAR LAS REACCIONES DE TUS CLIENTES CON LOS PATRONES DEL ÉXITO, EN LUGAR DE ACEPTAR SUS COMENTARIOS DIRECTAMENTE.

en el eje de lo diferente que las empresas se ponen nerviosas y los descartan.

No sorprende que la posición más estimulante para las empresas sea la esquina superior izquierda, donde los productos suelen salir sumamente bien parados y los comentarios positivos raras veces se ven deslucidos por opiniones negativas como estrafalario, feo, inusual o loco, claro que los consumidores no dicen nada negativo sobre los productos en esta esquina del gráfico porque no hay nada nuevo ni diferente que les pueda desagradar. Por ello, aunque los productos en la esquina superior izquierda salen sumamente bien parados, tienen pocas probabilidades de conducir a una diferenciación radical.

Los productos en la esquina inferior izquierda, donde lo no bueno coincide con lo no diferente, salen bastante bien parados con los consumidores porque no tienen nada de desagradable ni incomprensible y, aunque eso es precisamente lo que anima a las empresas a seguir adelante, al final este tipo de productos fracasan porque hay poca demanda o demasiada competencia.

Los productos de la esquina inferior derecha no suelen despegar porque desde un principio se perciben como una ruina y ¿a que no lo adivinas? Lo son.

Pero lo peculiar del gráfico bueno/diferente es que algunos ganadores en potencia en la esquina superior derecha se parecen

mucho a las ruinas de la esquina inferior derecha. La línea suele ser borrosa y las consecuencias de meter la pata pueden ser extremas. Sólo un innovador con experiencia es capaz de distinguir y comparar los comentarios de los consumidores con un patrón previo de éxitos.

Cuando BMW decidió lanzar el Mini Cooper, montañas de estudios demostraban que a los estadounidenses no les interesaba un coche ultra pequeño y lo único que querían eran más monovolúmenes. Pese al supuesto dato, los maestros del zag en BMW pisaron el acelerador en lugar del freno y pusieron rumbo directo hacia un nuevo y rentable espacio de mercado.

El intrépido personal de BMW tenía mucho en común con el físico Niels Bohr. Hace muchos años, invitaron a un colega a pronunciar un discurso polémico ante un grupo de científicos, Bohr incluido, e inmediatamente después, su colega le preguntó cómo lo habían recibido los demás. «Todos coincidimos en que es una idea chiflada, lo que nos divide es si es lo suficientemente chiflada». Los del Mini también estaban locos, como una regadera.

BUSCA EL ESPACIO EN BLANCO

Encontrar espacio disponible en el mercado es una técnica que desafía a la intuición puesto que el sistema de la percepción humana sólo está programado para darse cuenta de lo que hay, no lo de lo que no hay. Según la teoría perceptual, la diferencia entre lo que HAY y lo que NO HAY se conoce como figura y escenario, o espacio positivo y negativo. A los artistas se les enseña a apreciar ambas cosas a la vez, lo que explica por qué, a veces, ven cosas que los demás no vemos. Las empresas deben pensar como artistas cuando busquen nuevos nichos en el mercado, o espacios en blanco, porque son el secreto del zag.

Algunos espacios de mercado de éxito que una vez fueron espacios en blanco son las notas adhesivas (Post-It), la música ambiental (Muzak), los DVD por correo (Netflix), los coches de estilo militar (Hummer), las casas de diseño prefabricadas (revista *Dwell*), los ordenadores directos de fábrica (Dell) y los vuelos sin escalas (Southwest).

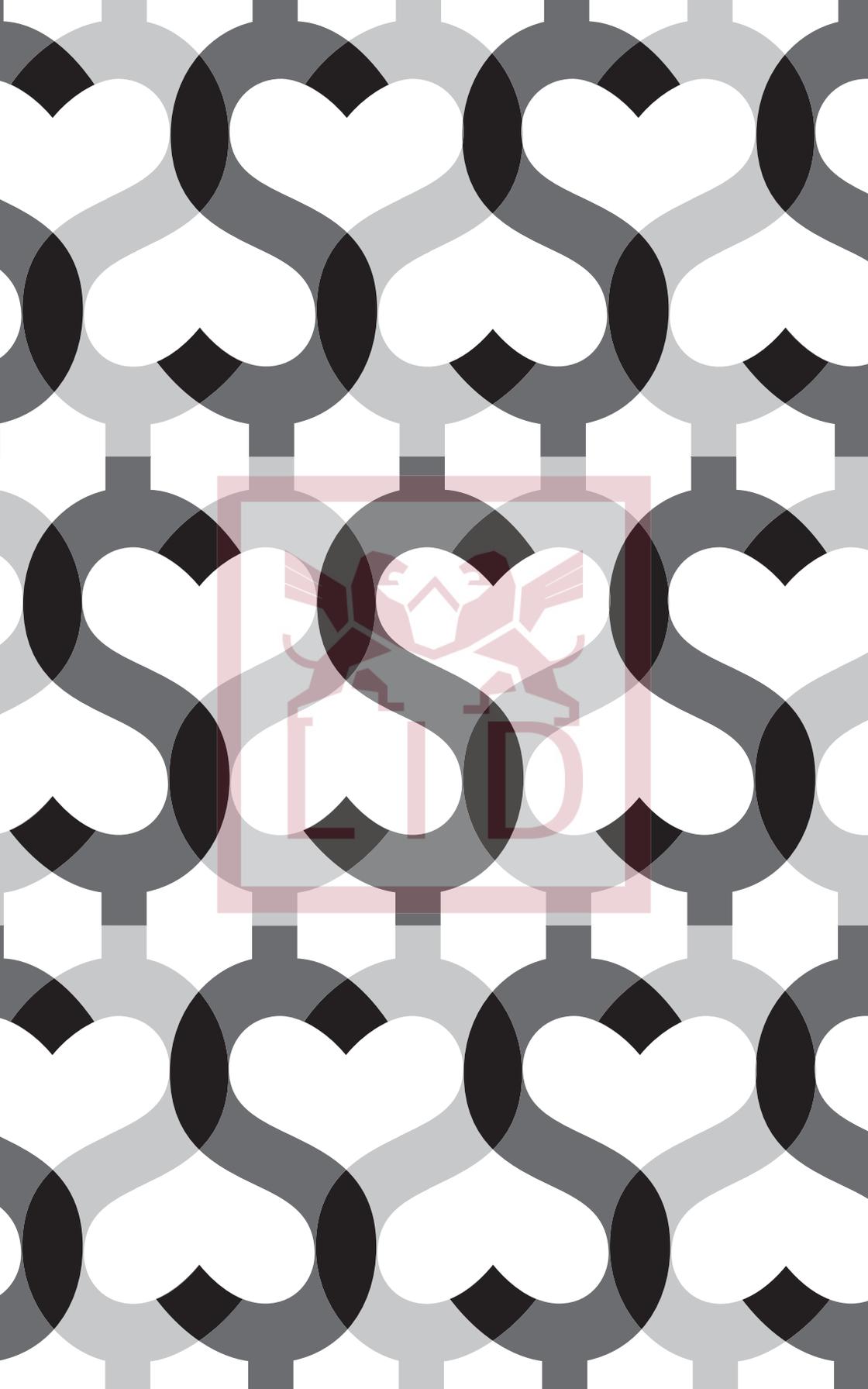
¿Qué otros productos faltan en el paisaje de las marcas?
¿Comida de alta cocina para llevar? ¿Cines para gastrónomos?
¿Salas de siesta por horas en los aeropuertos? ¿Gas para barbacoa con olor a leña? ¿Un servicio nacional de cuidado de perros?
¿Bombillas halógenas fáciles de cambiar? ¿Libros gráficos sobre creación de marcas? Ah, no, ¡ese hueco ya está cubierto!

DESCUBRE UN ESTADO DE NECESIDAD

Una técnica poderosa para encontrar espacio en blanco es lo que Clayton Christensen y Michael Raynor recomiendan en su libro *La solución de los innovadores*: busca alguna tarea que la gente ya esté intentando realizar y ayúdales a conseguirlo. La innovación basada en tareas, al contrario de la basada en productos, te ahorra tener que probar un producto aún no comercializado.

Un ejemplo satisfactorio de innovación basada en tareas son las gafas de leer que venden en las farmacias por 10 dólares. La categoría de gafa de leer era un puro espacio en blanco hasta que alguien se fijó en una tarea que no estaba siendo satisfecha, cada vez que alguien prescindía de un par extra de gafas por no gastarse cientos de dólares en unas gafas graduadas. ¿Las gafas de leer son tan buenas como las graduadas? No, pero no importa porque cuestan un 5% de su precio y funcionan bastante bien, tanto que la gente compra un par para cada habitación de la casa y la categoría se ha convertido en una industria de 500 millones de dólares.

A. G. Lafley, consejero delegado de Procter & Gamble, ha insuflado energía a su empresa enfocando con un microscopio los estados de necesidad de sus clientes. Mediante estudios de costumbres en los que los investigadores conviven con los





¿QUÉ HAS VISTO PRIMERO,
EL SÍMBOLO DEL DÓLAR O
EL CORAZÓN?