

*Marta ANFRUNS I NOGUÉS*

---

**NUEVAS CATEGORÍAS PARA NUEVAS MARCAS**

*Trabajo Fin de Carrera  
dirigido por  
Miquel CAMPMANY MUÑOZ*

*Universitat Abat Oliba CEU  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
Licenciatura en Publicidad y Relaciones Públicas*

---

2008



*Quiero dar las gracias a todas las personas que están en mi red neural de “Agradecimientos”, sobretodo a los que se encuentran albergados en el núcleo central, y, con especial hincapié, a mi prototipo.*



## **Resumen**

Este trabajo pretende profundizar en la relación que se establece entre el producto y la categoría. En mercados hiperfragmentados como los actuales la extensión de línea no es la mejor opción a largo plazo. Miramos al mercado como algo fijo cuando los consumidores piensan en categorías. Debemos innovar, introducir un nuevo producto en otro contexto, crear una nueva categoría a través del *marketing* lateral. La extensión de marca no es la solución si ésta daña la coherencia de los significados, sólo será lícito estirar la marca que ya se tiene si su posicionamiento lo permite. Una vez creada la nueva categoría es mejor introducir el producto bajo una nueva marca.

## **Resum**

Aquest treball pretén aprofundir en la relació que s'estableix entre el producte i la marca. En mercats hiperfragmentats, com els actuals, l'extensió de línia no és la millor opció a llarg termini. Mirem al mercat com quelcom fix quan els consumidors pensen en categories. Hem d'innovar, introduir nous productes en un altre context, crear una nova categoria a través del *marketing* lateral. L'extensió de marca no és la solució si aquesta malmet la coherència de significats, només esdevindrà lícit estirar la marca que ja es té si el seu posicionament ho permet. Una vegada creada la nova categoria és millor introduir el producte sota una nova marca.

## **Abstract**

This project proposes to study in depth the relationship existing between the product and its category. In very fragmented markets as present ones, the best option in a large view is not the line extension. We approach the market as something fixed but costumers actually think about it in categories. We must innovate, build another context, and create a new category using the lateral *marketing* as a tool. Brand extension is not the solution if we estimated that it will damage the brand meaning. Brand extension makes sense just in case that the brand's positioning lets it. Once we create a new category, introducing the product with a new brand is the best choice.

## **Palabras claves / Keywords**

MEANING MANAGEMENT – ARQUITECTURA DE MARCAS - CATEGORÍA – INNOVAR- MARKETING LATERAL- NUEVA CATEGORÍA – RED NEURAL
---



## Sumario

<b>Introducción.....</b>	<b>9</b>
<b>1. La marca.....</b>	<b>11</b>
1.1 ¿Qué es la marca?.....	11
1.2 Clasificación de la marca.....	13
1.3 Funciones de la marca.....	15
1.4 Capital de marca.....	18
<b>2. Arquitectura de marcas.....</b>	<b>30</b>
2.1 Marca corporativa.....	31
2.2 Marca producto.....	31
2.3 Marca gama.....	33
2.4 Marca línea.....	34
2.5 Marca paraguas.....	35
2.6 Marca garantía.....	36
2.7 Extensión de marca: éxito o fracaso.....	36
<b>3. El mercado.....</b>	<b>38</b>
3.1 Elementos del <i>marketing</i> .....	38
3.2 La revolución de los mercados en una dinámica competitiva.....	46
3.3 Debilidades del <i>marketing</i> tradicional.....	50
<b>4. El posicionamiento.....</b>	<b>51</b>
4.1 Orígenes y concepto.....	52
4.2 Cómo posicionar.....	57
4.3 Del concepto al contexto.....	60
4.4 El reposicionamiento.....	61
<b>5. Categorías y redes neuronales .....</b>	<b>61</b>
5.1 Categorías.....	61
5.2 La psicología cognitiva.....	62
5.3 La neurona.....	64
5.4 Redes neuronales: la arquitectura.....	69
5.5 Conceptos y categorías: la organización del conocimiento.....	69
5.6 Centralidad y prototipos	

dentro de una red.....	73
5.7 ¿Cómo se activa un elemento de la categoría?.....	75
5.8 ¿Cómo se puede generar una nueva categoría?.....	76
<b>6. Marketing lateral como herramienta de innovación .....</b>	<b>77</b>
6.1 La lógica de la creatividad.....	77
6.2 Especificaciones a nivel de mercado.....	84
6.3 Especificaciones a nivel de producto.....	86
6.4 Especificaciones a nivel del <i>mix</i> .....	88
6.5 Algunos ejemplos.....	89
<b>7. La evolución de las marcas y la creación de nuevas categorías.....</b>	<b>90</b>
7.1 La evolución de las marcas.....	90
7.2 La divergencia, fuente generadora de oportunidades.....	95
7.3 Ser una sola cosa.....	97
<b>8. Parte práctica .....</b>	<b>100</b>
8.1 Intención y metodología.....	100
8.2 Primera parte.....	100
8.3 Segunda parte.....	107
8.4 Tercera parte.....	113
<b>9. Conclusiones .....</b>	<b>115</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>118</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>120</b>

## Introducción

El *marketing* se mueve y las marcas deben moverse con el *marketing*. Actualmente la gran mayoría de los mercados están atomizados. Las marcas gastan grandes inversiones de dinero introduciendo miles de extensiones de línea, muchas de ellas, destinadas al fracaso.

Mi hipótesis plantea que ante la situación de mercados tan gastados y maduros la mejor opción no es la extensión de línea. Encorsetamos al mercado como algo hierático y esto no nos deja ver miles de oportunidades en nuevas categorías potenciales. Debemos innovar la forma de innovar. Si en vez de introducir los nuevos productos en mercados hiperfragmentados los ubicamos en nuevos contextos conseguimos generar nuevas categorías donde el nuevo producto es el líder. El *marketing* lateral es una herramienta realmente eficaz para generar nuevos productos bajo nuevas marcas y construir nuevas categorías.

Los consumidores ante una saturación de productos iguales les cuesta distinguir entre un producto u otro y se valen de la marca como apoyo en la toma de decisión de compra. Los significados de la marca adquieren hoy en día una importancia vital. Construir una ventaja competitiva fuerte y concreta pasa ser requisito indispensable. Las extensiones de marca que realizan las empresas para ampliar su arquitectura de marca y sobrevivir en entornos tan competitivos suelen dañar la coherencia de marca. Miramos al mercado cuando debemos enfocar nuestra mirada en la mente de los consumidores, en lo que ellos piensan de las marcas, y no en los mercados. Los consumidores piensan en categorías y es por ello que una parte de este trabajo indaga en la manera en cómo los humanos categorizamos.

Mi trabajo consta de tres partes. En la primera, de carácter más teórico, se aúna toda la información necesaria para poder trabajar la hipótesis. La segunda se caracteriza por ser la parte práctica, que empíricamente investiga acerca de algunos aspectos de la primera parte, y, finalmente, una tercera parte, las conclusiones a las que se llega con las suma de todas las partes del proyecto. En el anexo hay numerosa información que puede ser un buen respaldo y ampliación de los contenidos que se exponen en el trabajo.



# 1. La marca

## 1.1 ¿Qué es la marca?

A continuación incluyo algunas definiciones de marca que proceden de cuatro de los *gúrus* más importantes del mundo del *branding*.

P Kotler: “Nombre asociado con uno o más elementos de la línea de productos, que se utiliza para identificar el origen y las características de ese producto”<sup>1</sup>.

Kapferer: “La marca es un esfuerzo continuo de diferenciación y de búsqueda de la superioridad del producto sobre, los demás para conseguir una verdadera y objetiva ventaja competitiva en el mercado”<sup>2</sup>.

D. Aaker: “La identidad de marca es un conjunto de activos y pasivos vinculados al nombre y símbolo de la marca que incorporan o sustraen el valor suministrado por un producto o servicio a la compañía y/o a sus cliente”<sup>3</sup>.

A. Semprini: “Es una instancia semiótica, una forma de segmentar de dar sentido de forma ordenada, estructurada y voluntaria”<sup>4</sup>.

La marca debe entenderse como una síntesis de información relevante para el consumidor. Es la expresión mínima con significado. La marca es un sistema de supersignos y mega signos que giran alrededor de él y lo impregna, pero que se independiza y lo trasciende. La marca es un signo estímulo, puesto que causa un estímulo en el receptor, ingresa en un sistema psicológico de asociaciones de ideas que más tarde profundizaremos.

La marca debe estructurarse de manera que aporte valor a través de su simplicidad, su peculiaridad y su atractivo. La simplicidad facilita la comprensión del mensaje, la peculiaridad es el mejor escudo contra la competencia y la mejor amiga del recuerdo, y, el atractivo sirve el mensaje de forma seductora. La marca lleva implícita la carga semántica de su oferta, sus usuarios, sus valores emocionales y su estética: el logotipo, el *packaging*, *website*, la identidad de imagen, etc.

---

<sup>1</sup> KOTLER, Philip. *Dirección de marketing, conceptos esenciales*. Ed. Prentice Hall. 2002.p.234

<sup>2</sup> KAPFERER, Jean Noël. *La marca capital de la empresa*. Ed. Deusto.1992.p. 89

<sup>3</sup> AAKER, David. *Gestión de Valor de Marca*. Ediciones Diez Santos, SA.1994. p.11

<sup>4</sup> *Revista Galega de Economía*, vol. 14, núm. 1-2 (2005), pp. 1-15 ISSN 1132-2799

En una marca se encuentra concentrada la información sobre sus consumidores y sus relaciones con sus distintos *stakeholders*. La marca es un destello de cómo se ven a sí mismos los propios consumidores y cómo les gustaría ser. Además también es un código compacto de valores emocionales de *modus vivendi*, de *modus operandi*, de misión.

David Riu, experto en *branding*, afirma que estamos ante una crisis de confianza de los consumidores respecto a las marcas. Y que por lo tanto, una marca debe tener una apuesta firme realizada desde una óptica a largo plazo, una apuesta que tenga especial atención a su marca como activo, que entienda que los medios de comunicación están saturados y que esto produce ruido, cansancio, infopopulación, y finalmente, que tenga en cuenta el peso que tienen y que van a tener los servicios.

No se debe confundir el plan de comunicación que tiene una marca con el *brand management* que se lleve a cabo de la misma. Mientras el *brand management* crea y define cuál será los valores de significado, atributos que van a distinguir a la propia empresa, la comunicación es la difusión de la comunicación, es el plan del *awareness*.

La marca es un portafolio de significados que el consumidor percibe desde diferentes fuentes. Los significados se configuran en la oferta, en el precio, en punto de venta, en la comunicación, en la tipología de consumidor, en los recursos. Las asociaciones proceden de su presencia de marca, es decir, todos aquellos puntos de contacto que la marca tenga con el consumidor.

La marca es un valor para la empresa y para el consumidor. Las marcas generan una estima de cara al consumidor y tienen además un valor financiero real que puede ser medido. El *branding* se ocupa de crear y mantener un conjunto de valores tanto tangibles como intangibles que son relevantes para el consumidor y que distinguen un determinado producto de sus competidores. El *meaning management* se encarga de la gestión de sus significados.

Hay tres niveles de significado:

*Nivel básico informacional*: El primer nivel, es el nivel básico de información de la marca. Responde a la pregunta “¿Qué es?” Es la sintetización del producto, el precio, el contexto y la comunicación.

*Nivel medio*: El segundo nivel responde a la pregunta de “¿Qué hace?”. Posiciona el producto. Ubica la marca, da a conocer la oferta, expresa el *product benefit*, la *reason why*, la rentabilidad de la marca.

*Nivel marquista*: El tercer nivel, responde a la pregunta: ¿Qué significa? Es en gran parte la personalidad de la marca, busca conectar con el consumidor estableciendo sus significados base, su misión y valores, marca estatus, desvela la experiencia en sí de la propia marca.

En una marca encontramos cuatro grupos de significados: la imagen, la calidad, el *premium price* y la innovación. Según el consumidor el tanto por ciento de cada uno de estos grupos, su orden de prioridades, será distinto.

¿Qué aportan las marcas?:

- Mejor percepción del funcionamiento del producto.
- Mayor fidelidad.
- Menor vulnerabilidad a acciones de *marketing* de los competidores.
- Menor vulnerabilidad en casos de crisis.
- Mayores márgenes.
- Mayor elasticidad de la respuesta del consumidor a los aumentos de precio.
- Mayor apoyo y ayuda del *trade*.
- Mayor eficacia de la comunicación.
- Oportunidades de licenciar.
- Oportunidades de extensión a otras categorías.

La importancia de las características objetivas del producto ha ido menguando paulatinamente, en detenimiento, la marca ha pasado a ser uno de los activos más grande que puede tener una empresa. El consumidor ya no escoge sólo en función de unos atributos físicos y tangibles como el precio, la forma o el color, hoy en día precisa de una serie de cualidades más sutiles e intangibles.

La marca adquiere una importancia muy relevante en la mente del consumidor. ¿Si no, cómo se puede comprender que un consumidor prefiere comprar un *jersey* de más de 300 euros que uno de 30 hechos con algodón de la misma calidad? Otro aspecto que demuestra el valor que tiene un simple nombre de una marca son las múltiples falsificaciones. Se calcula que alrededor de un 7% del negocio mundial proviene de las falsificaciones.

### 1.2 Clasificación de la marca

Antes de introducirnos en las funciones de la marca conviene diferenciar muy bien entre los distintos criterios de clasificación de una marca.

1.- Podemos realizar una clasificación desde un ámbito jurídico.

2.- Según el ámbito de registro que abarcan. Algunas marcas tienen presencia mundial, otras son internacionales, hay marcas que son sólo estatales y hay marcas que su ámbito de actuación es más bien provincial.

3.- Clasificación de la marca por producto o *corporate*. Desde un enfoque empresarial. *Henkel* es un claro ejemplo.

4.- Clasificación de la marca en función del sujeto: marca producto, marca servicio, marca tienda, marca organización, marca evento, marca entretenimiento, marca destino, marca causa, marca persona, marca *on line*, marca ingrediente, marca programa.

5.- En función de su amplitud:

Marca producto: Una marca, un sólo producto. Eso no quiere decir que el tamaño y el envase no puedan variar. Son ejemplos *Chupa Chups*, *Lacaitos*, *Donuts*.

Marca categoría: Una marca para un grupo de productos, todos ellos envasados dentro de la misma categoría. Son claros ejemplos *Sweppes* y *Kellogg's*.

Marca paraguas: Una marca cubre diversos productos o servicios de distintas categorías que comparten valores comunes y que forman parte de una misma empresa. Son ejemplos *Virgin*, *Sanex*, *Bic* entre otros.

Marca de fábrica: Una única marca que cubre todos los productos producidos por una empresa. Como *Yamaha* o *Samsung*.

*Según función de pertenencia:*

Marca fabricante: Es aquella marca que pertenece a un producto o fabricante y que es vendida a diferentes distribuidores (supermercados, *hipers*, pequeñas tiendas) para que la comercialicen y la hagan llegar al consumidor final.

Marca distribución: Es una marca paraguas para a diferentes familias que pertenece a un distribuidor. La marca de distribución se suele utilizar de dos maneras distintas. O bien sola y la marca tiene productos en diferentes categorías, o como marca propia. Los productos que son marca propia llevan un nombre diferente a la distribuidora, son marcas como *Alcosto* o *Hacendado*.

Les *comodities*: Son los productos genéricos que no tienen marca. Son productos como el pescado, la fruta, el azúcar. El consumidor desconoce origen de procedencia o el nivel de calidad y se hace unas expectativas subjetivas del producto. Los *comodites* son productos que pueden llegar a funcionales y de placer, pero nunca podrán llegar a ser productos signo porque

no tienen marca a la cual hacer síntesis informacional ni integración de valores. No se pueden comunicar las ventajas competitivas ni el posicionamiento.

### 1.3 Funciones de la marca

#### 1.3.1 Funciones de la marca para el comprador

Cada marca, según sus características específicas desarrolla, con más o menos intensidad, determinadas funciones. Estas funciones también varían según los diferentes públicos implicados, consumidores, fabricantes y distribuidores.

Podemos diferenciar las siguientes funciones:

*Función de Identificación:* La marca identifica el producto desde el punto de vista de sus características más importantes, un concentrado de información. La marca tiene que evocar las características objetivas y subjetivas del producto. *La Vaca que ríe* evoca queso blando, caja redonda y azul, porciones triangulares de queso envueltas en papel de aluminio.

*Función de referencia:* La función de referencia es una consecuencia de la función de identificación. La marca ayuda al comprador a reconocer el producto en el lineal y estructura la oferta.

*Función de practicidad:* La marca es un medio realmente cómodo y práctico para el consumidor para memorizar las características de un producto y asociarlas a un nombre. La marca es una memoria, un concentrado de informaciones pasadas, imagen de marca. La marca le ofrece al consumidor la posibilidad adoptar un proceso repetitivo o rutinario de compra, también llamado fidelidad vaga. El consumidor no pierde tiempo decidiendo qué marca va a escoger, reduciendo así el tiempo dedicado a la compra.

*Funciones de garantía:* La marca es una garantía que identifica y responsabiliza al fabricante a un nivel específico de calidad, reduciendo así, el riesgo a una mala compra por parte del consumidor. Es un contrato de confianza entre el fabricante y el consumidor que está dispuesto a ser fiel a una marca a cambio de un aval de calidad y unos valores emocionales que definen su posicionamiento como su misión a largo plazo.

La notoriedad de marca es proporcional a la importancia del papel de la garantía, ya que la marca no se puede permitir decepcionar a sus consumidores y perder el capital de notoriedad acumulada por la marca. La marca es un compromiso público de calidad y rendimiento. Cuando

más alto sea el riesgo de compra percibido más importante será esta función. Por ejemplo la marca *Danone* se ha convertido en una referencia mundial en términos de calidad y garantía.

Los consumidores tienen más o menos confianza a una marca, en gran parte, según cuál sea su nivel de conocimiento del producto o servicio en sí, según la calidad percibida y según la confianza que tengan a la categoría a la cual pertenece el producto.

*La función de personalización:* La elección de ciertas marcas permite al comprador situarse en relación a su ambiente social, manifestando su deseo de diferenciarse o integrarse. La marca es un elemento a través del cual el consumidor comunica quién es o quién quiere ser ante los demás y sus juicios y ante sí mismo.

Las marcas comunican un status social: La marca es un medio de comunicación social que permite a las personas que adquieren sus productos dar a conocer su carácter genuino, su personalidad y cuál es su posición en la escala de valores como consumidor a través de sus decisiones de compra. Según en que situaciones no utilizar las mismas marcas es marginarse o separarse del grupo. De ahí se puede explicar el fenómeno del mimetismo o moda, por ejemplo con la imitación del corte de pelo de la protagonista de la película *d'Amelie*.

*Es un portador de elementos simbólicos:* La marca puede simbolizar infinidad de aspectos relacionados con el hombre, la cultura y la vida. Hay marcas que tienen símbolos con un impacto social muy importante, un ejemplo sería la lengua de los *Rollings Stone* o toda la construcción de la marca *Benetton* en sí.

*La función lúdica:* Corresponde al placer del comprador cuando va de compras. Si solamente existiese una marca dentro de la categoría no tendría ninguna gracia ir de tiendas. La elección originada por la presencia de muchas marcas crea en determinados consumidores una verdadera animación, una fuente de estímulo.

### *1.3.2 Funciones de la marca para el fabricante*

El principal capital de una empresa son sus marcas. Vale mucho más *Coca Cola* como valor de marca que por sus bienes. El valor auténtico de las marcas reside justamente fuera de la empresa, en la mentalidad de sus compradores potenciales.

Hay una diferencia fundamental entre marca y producto: el producto es el que la empresa fabrica, la marca es lo que compra el cliente.

*Función de apropiamiento, posicionamiento:* La primera función de la marca para el fabricante consiste en manifestar su apropiación de un determinado producto o servicio. Mediante la marca, el producto adquiere unos atributos diferenciadores de los productos restantes de la misma categoría. La marca otorga sentido al producto y define su identidad en el espacio y en el tiempo. Los productos en sí mismos son mudos, las marcas son ventrílocuas de sus productos. Es la marca la que da significado y personalización a su cartera de productos.

*Función de exclusividad:* La marca proporciona exclusividad al producto y lo protege contra imitaciones. Las marcas sirven para diferenciar, la única manera que tiene la empresa de desmarcarse de la competencia es a través de sí misma como marca, con asociaciones únicas que sean fuente de ventajas competitivas. Toda innovación introducida por una marca genera "seguidismo", la competencia decide que ellos también harán ese producto. Este es uno de los pilares más importantes de la marca: proteger la innovación.

La marca permite facilitar la logística, el manejo y traslado de los productos. Consigue que el *trade marketing* sea viable en cuanto se puede hacer un seguimiento y control de los productos en la cadena de distribución.

*Función de estabilidad:* En los mercados donde la oferta evoluciona sin parar, la marca proporciona estabilidad, expresa una identidad que es promesa de una permanencia de sus cualidades. Los productos pueden cambiar pero el espíritu no. *Volvo* es sinónimo de seguridad y *Mercedes* de fiabilidad. La marca reduce riesgos, de aquí es de donde proviene su valor.

*Función de Internacionalización:* Las marcas constituyen el único lenguaje verdaderamente internacional. *Kodak* es *kodak* en cualquier rincón del planeta. Gracias a las marcas todos los fabricantes pueden hablar en un mismo idioma a todos los posibles consumidores.

*Función de garantía:* La marca es un compromiso con el público de calidad y rendimiento. Es un barómetro del nivel de calidad. Es un medio de protección legal de características únicas. El fabricante está obligado a garantizar a través de la marca, sin importar cuál sea el lugar o el momento de compra, el mismo nivel de calidad.

*Función de integración:* Gracias a las marcas las empresas pueden integrar diferentes productos. La marca *Bic* hace bolígrafos, cuchillas de afeitar e incluso tablas de *surf*.

*Función de comunicación:* La marca es el primer soporte a través del cual el producto comunica la información, es el primer motor, la fuente del mensaje. El *packaging*, la publicidad en el lugar de venta y las promociones son esenciales en la construcción de la personalidad de la marca.

*Función de capitalización:* El conjunto de acciones publicitarias y promocionales organizadas por la empresa a lo largo de los años compone la imagen de marca. Algunas marcas tienen más de 100 años de edad y constituyen un auténtico capital de empresa. Es un capital intangible que es el resultado de muchos años de inversión.

### *1.3.3 Funciones de la marca para los distribuidores*

Las funciones de la marca del distribuidor se tienen que considerar desde dos aspectos:

- la relación de poder entre la marca del fabricante y la marca de distribución
- la utilización de las marcas por parte de la distribución

Entre la marca fabricante (el nombre del producto) y la marca del distribuidor (nombre del punto de venta) hay una relación de fuerzas o de poderes. La marca de fabricante fuerte fortalece a la marca distribuidora porque le aporta consumidores fieles. Una marca de distribución fuerte atrae consumidores al punto de venta y por lo tanto acerca a los consumidores a los productos que están en su establecimiento. Las dos marcas hacen pulsos de poder, negocian márgenes y colocaciones de producto. Las cabeceras de góndola o los lugares calientes no se otorgan a ningún producto porque sí, sino que se establecen según negociaciones previas.

De hecho, una de las funciones básicas de la distribución es seleccionar a los fabricantes. Los distribuidores orientan la venta del consumidor hacia aquellos productos que le dan más beneficios, aunque a veces, los precios para el consumidor pueden ser los más bajos.

Este poder del distribuidor tiene que ser utilizado con destreza, un abuso de la marca distribuidora exigiéndole cada vez más márgenes terminara por ahogar el desarrollo del producto.

## *1.4 Capital de marca*

El *Marketing Science Institute (MSI)* define el capital de marca como “*el conjunto de asociaciones y comportamientos de los clientes, miembros de canal y otras empresas que permiten a la empresa ganar un mayor beneficio o cuota de mercado de la que obtendría sin esa marca, y que define a la empresa de una ventaja competitiva, diferenciada y sostenible*”<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> VVAA. *Dirección de productos y marcas*. UOA.2004. p.103.

Aaker y Keller lo definen como “*el conjunto de activos y pasivos asociados a una marca, su nombre y símbolo que añaden o sustraen valor al ofrecido al producto o servicio cuando éste es asociado a una marca, nombre o símbolo*”<sup>6</sup>.

Una forma de ilustrar claramente el significado del capital de marca es los resultados obtenidos en numerosas pruebas a ciegas de producto y las mismas pruebas realizadas conociendo la marca. Para ejemplificar, es realmente visualizador, un experimento que se realizó en la Universidad de Murcia con 112 individuos a quienes se les hizo probar tres bebidas de cola diferentes (*Pepsi-Max, Coca Cola y Gold*) en dos situaciones distintas: En el primer caso desconocían la marca del producto que estaban probando, y en la otra sí que tenían esa información. Los resultados mostraron que en la prueba a ciegas las marcas fueron preferidas por este porcentaje de individuos: *Coca Cola* (49%), *Gold Contiente* (29%) y *Pepsi Max* (24%). En cambio, cuando se dieron a conocer las marcas los resultados fueron: *Coca Cola* (65%), *Pepsi Max* (23%), y *Gold Contiente* (11%). Resultados de este tipo los podemos encontrar en prácticamente cualquier tipo de producto, evidenciando así que las percepciones y opiniones de los consumidores sobre el producto dependen en buena medida de las impresiones que éstos tengan sobre la marca que acompaña a dicho producto.

Aaker y Keller constituyen cinco activos de marca que podríamos englobar como los componentes del capital de marca: la notoriedad de marca, las asociaciones de la imagen de marca, la calidad percibida, la lealtad, sensibilidad y fidelidad a la marca, y finalmente, otros activos propiedad de la marca.

Las tres primeras variables tienen una naturaleza cognitiva pues son la representación del conocimiento que el consumidor tiene de la marca. Por otra parte la lealtad, la sensibilidad y la fidelidad de marca están más relacionadas con la experiencia de uso y consumo. Finalmente, la última categoría representa aquellas otras propiedades de los activos de marca como las patentes, las marcas registradas y las relaciones con el canal de distribución.

Estos activos son el resultado directo del valor y utilidad que la marca aporta al proceso de compra y consumo del individuo, quién según ese resultado desarrollará un patrón de conducta, sintetizado en los componentes del capital de marca, sobre los cuales se fundamenta destinitos tipos de ventajas para la empresa por la posesión y uso de esa marca.

---

<sup>6</sup>VVAA. *Dirección de productos y marcas*. UAO.2004. p.103.

#### 1.4.1 La notoriedad de marca

Sea cual sea el tipo de marca utilizado para la comercialización de un producto o servicio, es importante analizar cuál es la reacción del consumidor ante la marca en cuestión y qué percepción tiene de ésta. La marca juega un papel muy importante en el comportamiento del comprador por qué es el soporte de la información que recibe el consumidor del producto o servicio. Es desde la marca donde se crean y construyen las creencias y valores.

La notoriedad de marca, *awareness*, es un término comúnmente utilizado en el mundo de la comunicación y se puede definir como el grado de conocimiento de la marca por parte de los consumidores. La notoriedad expresa de una forma cuantitativa la presencia de una marca en la mente de los consumidores a través de lo que se denomina índice de notoriedad.

Hay dos tipos de notoriedad, la espontánea y la sugerida. La notoriedad de marca se mide a través de investigaciones, en la mayoría de los casos, cuantitativas que evalúan los niveles de recuerdo y conocimiento sugerido.

*El reconocimiento o notoriedad asistida:* El conocimiento sugerido es el nivel más bajo de notoriedad y se produce cuando una persona reconoce una marca que se le menciona o se le muestra. El reconocimiento se basa en un *test* de memoria con ayuda. A los encuestados se les menciona un grupo de nombres de marcas y se le solicita que identifiquen qué marcas pertenecen a una determinada clase de producto ¿Conoce usted la marca de helado *Frigo*?

*Recuerdo o notoriedad espontánea:* La espontánea es un grado mayor de notoriedad y se produce cuando una marca es citada por una persona de forma espontánea, es decir, sin ninguna ayuda del exterior. Un ejemplo sería preguntarle a una persona qué marcas de helados conoce.

*Marca recordada en primer lugar:* El siguiente nivel de notoriedad recibe el nombre de *top of mind* puesto que esta marca está situada en la primer lugar en la mente de esa persona. Es la primera marca que cita espontáneamente el encuestado.

*Marca dominante:* Finalmente, con el nivel más elevado de notoriedad encontramos la marca dominante que es la única recordada y nombrada.

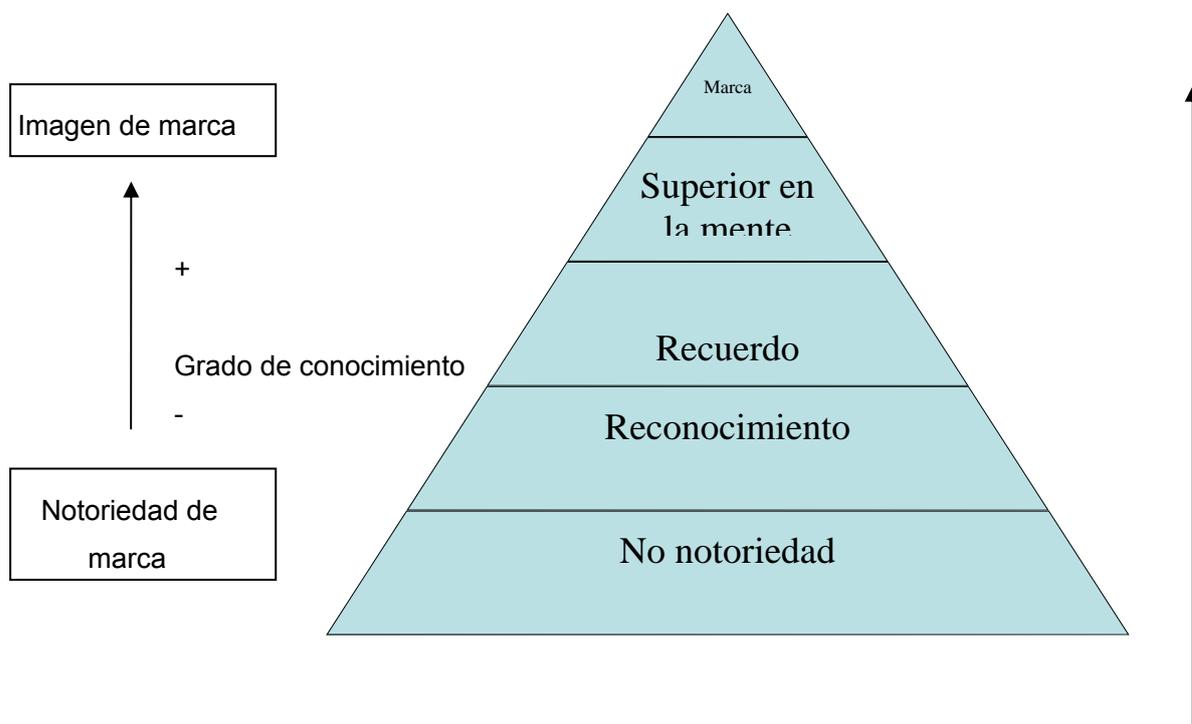
Consecuentemente, mientras que el reconocimiento ejerce una función de seguridad, la espontaneidad proporciona una ventaja a las marcas por que acude a ella en situaciones en las que el comprador no quiere esforzarse demasiado en decidir la elección.

No debemos confundir la notoriedad de marca con la notoriedad publicitaria de esa misma marca. Mientras la primera se refiere a cuanta gente recuerda y reconoce una marca en concreto, la notoriedad de marca refleja cuanta gente recuerda la publicidad que se está haciendo de la marca. Es obvio que la segunda medición implica la primera, pero en cambio, hay personas que fácilmente pueden recordar una marca y no reconocer su publicidad.

Si analizamos los índices de notoriedad al lo largo de un cierto período de tiempo, podremos ver su evolución y apreciar los resultados de *marketing* y publicidad que se hayan hecho sobre la marca.

Según el diario *Actualidad Económica* las marcas más notorias en España son *Coca Cola*, *El Corte Inglés* y *Nike*. Tener un buen índice de notoriedad espontánea es signo que hay un buen conocimiento de la marca y sus productos. Un índice de notoriedad sugerida bajo indica de las acciones publicitarias promocionales no están siendo las correctas o que éstas son inexistentes.

Niveles de notoriedad según Aaker.



Las dos dimensiones de la marca son el *Awareness* y la imagen y significados de la marca. Dentro de estas dos dimensiones de la marca encontramos: La *brand Clarity*, es decir, la nitidez con la que aflora una marca en la mente de los consumidores. La capacidad de vinculación, anclaje, de la marca a una categoría o necesidad clave. La *brand Salience*, la rapidez y potencia con que aflora a la conciencia y la *brand personality*: Asociaciones, conjunto de sentimientos, ideas, creencias que la gente tiene sobre una marca.

La marca debe entenderse como un conjunto de percepciones que provienen de muchos puntos distintos, tales como el país origen, la ubicación de la tienda, *packaging*, material PLV, punto de venta, dónde se ve y se usa, quién es el consumidor, si tiene un refuerzo testimonial, artículos de prensa, *product placement*, patrocinios, promociones, *marketing* relacional, nuevos medios, publicidad, fabricante, etc.

Debemos tener en cuenta la profundidad de la marca, la probabilidad y facilidad en que la marca emerge a la mente del consumidor con respecto a la amplitud de la marca, momentos de compra o consumos en que la marca viene al conciente.

#### 1.4.2 La identidad de la marca

La identidad de la marca es el carné de identidad de la marca. Es la respuesta a la pregunta “¿Quién soy? ¿Cuáles son mis características particulares?”

Kotler, Cámara, Grande y Cruz definen la identidad como “*la manera en que una empresa trata de identificarse o posicionarse a sí misma o a su producto*”<sup>7</sup>.

Santesmases establece que la identidad es “*la dimensión que debe distinguir a la marca a lo largo del tiempo desarrollar sus promesas a los clientes y definir las asociaciones que aspira obtener*”<sup>8</sup>.

Kapferer concibe la identidad de imagen como “*lo que la empresa le dice a su mercado que es, a partir de sus productos, acciones y comunicaciones*”<sup>9</sup>.

Para Aaker, una identidad y una posición de marca bien concebida e implementada aportan una serie de ventajas a la organización:

- Orientan y perfeccionan la estrategia de marca.
- Proporcionan opciones de expansión de la marca.
- Mejoran la memorización de la marca.
- Dan significado y concentración a la organización.
- Generan una ventaja competitiva.
- Ocupan una posición sólida contra la competencia.
- Dan propiedad sobre un símbolo de comunicación.
- Proveen eficiencias en términos de costes de ejecución.

---

<sup>7</sup> VVAA. *Dirección de productos y marcas*. UOA.2004. p. 70

<sup>8</sup> SANTEMASES, Miguel. *Marketing: Conceptos y estrategias*. Ediciones Pirámide.2003 p.98

<sup>9</sup> *Revista Galega de Economía*, vol. 14, núm. 1-2 (2005), pp. 1-15 ISSN 1132-2799

Pero ninguna de las tres definiciones anteriores responde totalmente a la respuesta quién soy. La identidad de la marca debe ser entendida como un conjunto de elementos, rasgos y características estables y duraderas en la marca (personalidad, valores, creencias, actitudes, opiniones mantenidas, signos o elementos de identificación, etc.) la identidad viene dada por la forma de ser, de pensar y de actuar de la marca, en definitiva, de su realidad.

La identidad de marca es un conjunto único de asociaciones que representan la razón de ser de la marca y que cristalizan la esencia de la marca. La identidad de marca tiene que contribuir a establecer las relaciones entre la marca y el consumidor mediante la creación de una proposición de valor que abarque beneficios funcionales, emocionales y de auto expresión.

En términos de comunicación la marca es todo aquello que a través de signos, mensajes y productos etc. involucra a un único emisor. Esto realmente es importante porque cuando más se extiende una marca más se diversifica, muchas veces las marcas están dando mensajes diferentes y el consumidor tiene la sensación de estar ante diferentes marcas.

Las marcas también sufren modificaciones, pero evolucionar no significa cambiar la identidad. El espíritu de la marca es o tendría que ser en esencia el mismo. La identidad proporciona a la marca diferencia, valor y reconocimiento. Las marcas que sobreviven son las que han sabido conservar su identidad sin dejar de adaptarse a los nuevos tiempos. Lo importante, como en las personas, está en evolucionar sin dejar de ser uno mismo.

#### 1.4.3. La imagen de marca

La imagen es un conjunto de representaciones mentales, creencias o conocimientos relacionados con alguna cosa, bien sea un objeto, un país, una empresa o una marca. Es un concepto de recepción, se refiere siempre a la forma cómo el público interpreta el conjunto de signos procedentes del producto y las comunicaciones emitidas por la marca; es la interpretación de todos estos signos. Aaker define la imagen de marca como *“el modo en que la marca es percibida por los consumidores”*<sup>10</sup>, Kotler como [...] *“la manera en que el público percibe a la empresa o a sus productos”*<sup>11</sup>.

Los componentes más importantes de la imagen es la proximidad, la relación de acercamiento que se produce hacia el consumidor cuando este se acuerda de una marca espontáneamente, la transparencia de la imagen y la capacidad de precisión de la marca para representar mental

---

<sup>10</sup> VVAA. *Dirección de productos y marcas*. UOA.2004. p. 70

<sup>11</sup> *Revista Galega de Economía*, vol. 14, núm. 1-2 (2005), pp. 1-15 ISSN 1132-2799

mente la marca son los atributos más importantes, más significativos por el cual los consumidores evalúan la marca. El valor de marca, es el lugar que ocupa en estos ejes la marca para el consumidor.

El proceso de formación de la imagen de marca suele ser explicado por el modelo de red asociativa de memoria, difundido principalmente por autores como Aaker o Keller. La memoria del individuo viene determinada por la existencia de diferentes nodos, cuya estructura y proximidad determinan el nivel de recuerdo del individuo. Así que la marca actúa como uno de los nodos centrales que se conecta con otros, y que reúne a su alrededor una gran cantidad de información muy diversa. Esta información amplia y heterogénea es la que determina el significado que para este sujeto tiene la marca, conformando la llamada imagen de marca.

Las asociaciones que el sujeto vincula a la marca pueden presentar orígenes distintos. Comúnmente es aceptado que las principales fuentes de asociación son tres:

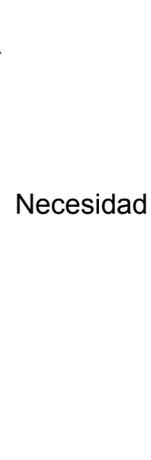
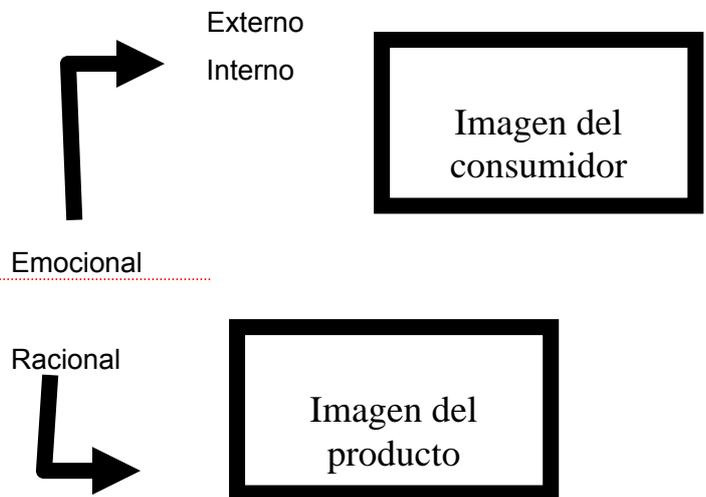
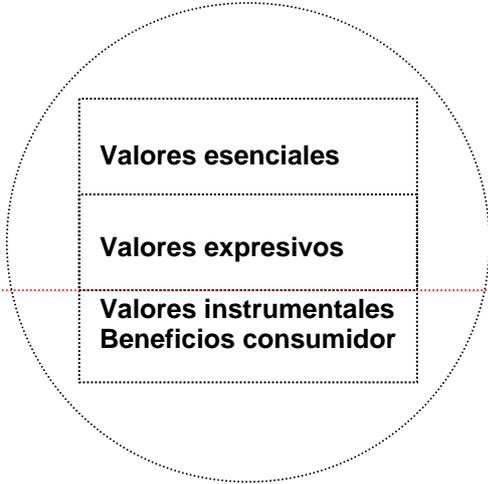
Las experiencias pasadas del sujeto durante toda la relación del sujeto con la marca, abarcando tanto el conocimiento obtenido como las impresiones o opiniones extraídas, así como los sentimientos generados durante y después de ciertos contactos con la marca, constituirán uno de los pilares fundamentales de la elaboración de la imagen mental y el conocimiento de marca.

Las fuentes externas del individuo como pueden ser la empresa, la familia, fuentes neutras o grupos de referencia, es decir, personas que mantienen una interrelación con el consumidor, que se considera él que conforman un mismo grupo, y que influyen en su comportamiento o actitud.

Entendemos como fuentes neutras a informes de prescriptores o expertos, revistas especializadas que por su neutralidad de información son utilizadas como fuente de confianza para el consumidor.

La información emitida por la propia empresa y de la propia empresa. Cualquier tipo de comunicación desde cualquier punto de contacto que emita la marca: Logotipos, símbolos gráficos, sonidos etc. que son utilizados por la marca en su comunicación.

En la mente de los consumidores hay una serie de asociaciones relacionadas con la marca. Éstas provienen de los atributos de la marca, del producto o servicio en sí y de los beneficios de la marca, del consumidor.



Las asociaciones de una marca, según Keller, deben ser fuertes, favorables y únicas:

Entendemos como una asociación fuerte aquella asociación a un contenido determinado en la que existe una relevancia de esa información a nivel individual y la información es transmitida de forma consistente al público objetivo.

Una asociación a un contenido será favorable si es deseable. Si la asociación es relevante para el consumidor, es una asociación diferencial y superior a las asociaciones que el consumidor establece a otras marcas que son competencia y que estas asociaciones les sean creíbles.

Para que una asociación nos sea favorable es también necesario que la promesa que hace la marca sobre su producto sea viable, se fácil de comunicar y demostrar, y difícilmente imitable para la competencia.

Las asociaciones tienen que ser únicas. Todo consumidor tiene un conjunto de asociaciones globales, comunes, a la categoría en la que se encuentra el producto. Los *points of parity* son precisamente aquellas asociaciones que son necesarias que tenga tu producto o servicio para que el consumidor te clasifique como "miembro del club de esa categoría". Siempre hay una marca que fundamente los pilares que sostienen una categoría, que constituye el referente.

Las marcas precisamente deben poner especial hincapié en la generación de asociaciones únicas a través de atributos o beneficios fuertemente asociados a la marca, y sólo aquella marca, sus *points of different*, que le identifican, la exclusividad y son valorados positivamente por el consumidor, quien además confía que en ninguna otra marca los va encontrar con la misma genuinidad. En este punto juega un papel crucial los atributos, el posicionamiento y el *product benefit*.

La *brand essence* es la esencia de marca, la diferenciación. Estas redes neuronales asociativas serán estudiadas más en detalle en apartados posteriores, donde se intentará visualizar el proceso desde una perspectiva más psicológica.

Según Keller, se pueden establecer seis recomendaciones básicas, que de modo más o menos general, pueden ayudar a una empresa a convertir su marca en un activo, a través del proceso de gestión de la imagen:

- Adoptar una orientación del mercado y de *marketing* relacional cuando se trate de tomar decisiones relativas a la marca.

- Definir claramente el tipo de estructuras cognitivas que les gustaría crear en la mente de los consumidores, es decir, la imagen que desearía crear.
- Evaluar qué tipo de acciones u operaciones de carácter táctico y estratégico puede desarrollar para crear dicha imagen.
- Presentar una visión a largo plazo a la hora de tomar cualquier tipo de decisión dirigida a la gestión de la imagen. Los cambios en la estructura cognitiva del consumidor ocurren de forma lenta; trata de forzar un cambio rápido a través de acciones dirigidas a corto plazo, tan sólo puede crear confusión y distorsión de imagen.
- Evaluar las posibilidades que una imagen de marca fuerte, única y creíble puede ofrecerle. Fundamentalmente, las oportunidades se derivan del capital comercial que el propio sujeto crea con su comportamiento, y la capacidad de aprovechamiento estratégico y comercial de ese capital.

¿Cuál es la diferencia entre identidad de marca e imagen de marca? La imagen de marca es un concepto de recepción. Se refiere a la forma como el público interpreta el conjunto de signos procedentes de productos y comunicaciones emitidas por la marca. Es una interpretación de todos estos signos. La identidad es un concepto de emisión. Se trata de especificar la concepción que tiene la marca de sí misma. La identidad de marca refleja su alma, su visión, aquello que espera alcanzar, obtener. Precisamente por eso, es realmente importante que la marca tenga claro cuál es su identidad. El concepto de identidad de marca pone límites a su posicionamiento y a través de éste se creará la imagen de marca.

¿Qué papel juega el posicionamiento en la identidad de marca? El posicionamiento de la marca es parte de la identidad de marca y es una propuesta de valor que se comunicará activamente a la audiencia y que demostrará una ventaja sobre las marcas competidoras.

#### 1.4.4 La personalidad de la marca

La personalidad de la marca puede definirse como un conjunto de características humanas asociadas a una marca determinada. Incluye características como el sexo, la edad, la clase social, así como otros aspectos de la personalidad humana como la cordialidad, la implicación y el sentimentalismo. La marca adquiere un carácter, su forma de hablar muestra qué tipo de persona sería. *Nike* es una persona que siempre se exige más y quiere superarse mientras que *Adidas* disfruta más con el deporte en equipo y la fuerza de la unión del grupo.

Igual que les sucede a las personas, las marcas tienen cualidades y defectos, rasgos positivos y rasgos negativos. A través de la comunicación las marcas han difundido las partes más positivas. La publicidad a menudo ha sido una herramienta para acentuar e impulsar la

personalidad de la marca, un medio para mostrar quien es al auditorio. La personalidad de la marca es distintiva y perdurable.

A la hora de definir la estrategia de comunicación de una marca es importante saber como sería esta marca si fuera una persona. Normalmente, para determinar el perfil de la marcas, se hacen estudios cualitativos y cuantitativos entre usuarios y no usuarios. La personalidad de la marca nos dice las características de la marca que la convierten en diferente, deseable, permanentemente identificable. Es lo que se le llama *Brand Character*.

#### 1.4.5 La calidad percibida

La calidad percibida es la percepción que tiene el individuo sobre la superioridad o excelencia global de una marca respecto a su propósito, funciones o beneficios que ofrece, cuando la misma es comparada con otras marcas alternativas. Según *Actualidad Económica*, las marcas con más prima de precio son *BMW, Mercedes y Nike*, y las marcas que transmiten más garantía de calidad son *Audi, BMW y Mercedes*.

Los juicios de los consumidores sobre la calidad dependen de las percepciones, las necesidades y objetivos del consumidor. La relación entre la calidad real y la calidad percibida no es proporcional, pero hay que tener en cuenta que el primer paso para mejorar la calidad percibida es mejorar la calidad real. No obstante, muchas veces aunque la calidad del producto sea muy elevada el consumidor no lo tendrá en cuenta sino la percibe.

Hay veces que la percepción de la calidad se basa en otras asociaciones menos relacionadas con la composición física del producto, y que pueden reflejar el compromiso de la marca con la calidad o con ser el que mejor produce. Como ejemplo, *Antiu Jijona* utiliza la referencia al precio en su eslogan "Turrón 1880, el turrón más caro del mundo".

#### 1.4.6 La lealtad, la fidelidad y sensibilidad a la Marca

La lealtad a la marca es el vínculo que el individuo mantiene con la marca, basado en sentimientos de atracción y afecto que se tiene hacia la misma. Las marcas que gozan de más lealtad por parte de los consumidores españoles, según fuentes de *Actualidad Económica*, son *Coca Cola, Nike y BMW*.

Es el único componente del capital de marca que precisa de una compra y una experiencia, los demás componentes pueden aparecer en la mente de un consumidor sin haber, ni siquiera, haber hecho experiencia con el producto.

Aaker describió los cinco niveles de la lealtad:

**Comprador orientado al precio:** En el nivel inferior se sitúan aquellos compradores no fieles y que son completamente indiferentes a la marca. El consumidor es muy sensible al producto, mientras que la marca presenta una mínima importancia en su decisión de compra. Prefiere, por lo tanto, el producto que está de oferta, en rebajas o el que se le ofrece más conveniente.

**El cliente habitual:** El segundo nivel incluye a compradores que están satisfechos con la marca, o que, al menos, no están insatisfechos y por lo tanto no precisan buscar una alternativa de compra.

**Leales al coste de cambio:** Son compradores satisfechos que tienen además costes de cambio (tiempo, precio, riesgos de rendimiento,...) por lo que si la competencia desea que el consumidor cambie de marca, necesita superar esos costes, induciéndole al traslado mediante el ofrecimiento de beneficios lo suficientemente atractivos como para compensarles.

**Los amigos de la marca:** Son compradores que mantienen un vínculo emocional con la marca. Les gusta la marca y la prefieren sobre otras, ya sea por sus asociaciones, experiencias de uso o elevada calidad percibida.

El éxito de una marca, en gran parte, se mide contabilizando el número de consumidores que compran de forma repetitiva un producto o servicio, especialmente los productos de gran consumo. La fidelidad es una variable que describe un comportamiento objetivo de compra sistemática. Es importante diferenciar entre la fidelidad de marca y la fidelidad de producto. En función de las razones que conducen a los consumidores a ser fieles a una marca determinada podemos diferenciar cuatro tipos distintos de fidelidad: la fidelidad por convicción, la fidelidad por satisfacción, la fidelidad por miedo al riesgo y la fidelidad por inercia.

Un consumidor es sensible a una marca cuando es para él una opción a tener en cuenta en la decisión de compra. Cuando la marca juega un papel relevante en el proceso de elección del producto. Es una variable psicológica individual. Dentro de una misma categoría de productos un individuo será más sensible a unas marcas que no a otras. El grado de sensibilidad que hay entre un consumidor y una determinada marca puede explicarse en relación a la situación de compra en la que se encuentre el comprador y la función que cumpla la propia marca.

## 2. Arquitectura de marcas

El 75 % de los productos que se lanzan es a través de la extensión de marca. La filosofía de la extensión de la marca surge precisamente de intentar aprovechar al máximo esos valores derivados de la marca en la expansión y el crecimiento de las empresas hacia nuevos productos y mercados.

A través del análisis de las prácticas empresariales podemos clasificar diferentes formas de gestionar la relación que se establece entre una marca y su cartera de productos. La extensión de marca es una estrategia basada en la aplicación de una marca ya existente para lanzar al mercado nuevos productos ofrecidos por la empresa y optimizar y explotar al máximo el capital de marca previamente consolidado, confiriéndole a los nuevos productos más posibilidades de éxito y reduciendo el gasto de inversión de lanzamiento de un producto, puesto que la marca ya es conocida.

La extensión de marca es el resultado de la concentración de esfuerzos por parte de las empresas en algunas marcas. Mantener muchas marcas puede ser muy costoso, por lo tanto se realizan los nuevos lanzamientos de productos bajo la ética, la imagen y el posicionamiento de una marca ya existente que tiene vocación de ser una marca estratégica en la empresa. La meta de cualquier extensión de marca debe ser incrementar el valor y la fortaleza de la marca. Cada extensión de marca debe contribuir a añadir fuerza a la identidad global de la marca, nunca restársela. Si se utiliza una marca existente para apoyar productos o servicios débiles, el efecto obtenido será el contrario al buscado, y por consiguiente se disminuirá el poder global de la marca. Las extensiones de marca siempre deben producirse sistemáticamente y coherentemente. Las posibilidades de extensión de una marca pasan por delimitar inicialmente y de forma específica en qué medida tiene lugar el posicionamiento del nuevo producto.

Así, la organización tiene varias alternativas de estrategia a la hora de lanzar el producto. Kapferer diferencia dentro de la estrategia de la extensión de marca entre extensiones de proximidad y extensiones discontinuas, dependiendo de la proximidad al territorio inicial de la marca. Concretamente, este autor considera que a medida que el nivel de distanciamiento existente entre territorio inicial de la marca y el nuevo producto aumenta, cambia el sentido de la marca.

### 2.1 La marca corporativa

Es la más antigua y legítima de todas las marcas. Nace a finales del siglo XIX y constituye el origen de las marcas contemporáneas. Es tan sólo el nombre de la empresa y se caracteriza porque históricamente ha conservado los valores del trabajo y el secreto de *savoir faire*. El nombre de la empresa aparece en todos sus productos. A menudo, no hay ningún tipo de relación entre los productos que conforman el portafolio de la empresa. Son ejemplos *Philips, Nestlé, Kraf, General Motors, Panasonic, Yamaha*.

### 2.2 La marca producto

La marca producto tiene como objetivo principal dar un nombre a un conjunto formado por un producto, una promesa publicitaria, un posicionamiento y un target concreto. Precisamente, su dificultad reside en hacer una buena gestión, con visión a largo plazo, de este vínculo entre nombre producto, del propio producto y del posicionamiento.

La cartera de marcas se corresponde a la cartera de productos. Encontramos un gran número de marcas producto en la mayoría de categorías pero en especial relevancia en productos relacionados con la higiene o la alimentación. Para poder introducir una marca producto es necesario encontrar un mercado que nos sea rentable, no hay mejor opción que una nueva categoría. Ejemplos de marcas producto pueden ser *Ariel, Dash, wipp, Tenn, Dove, Fonvella, Cacaolat*.

La marca producto es una estrategia ofensiva de ocupación de territorio. Se puede realizar una política de introducciones en que una empresa, con distintas marcas, ocupe distintos segmentos de mercado, o distintas categorías. De este modo, una empresa puede, gracias a la gestión de diferentes marcas, poder dominar gran parte de una categoría, o tener un papel importante en varias. Es una estrategia muy común de *Procter & Gamble y Henkel* con sus productos de detergentes. El hecho de escoger un nombre distinto a cada marca facilita la comprensión de las diferencias y beneficio de los productos por parte del consumidor, especialmente útil en los mercados donde los productos son especialmente iguales uno de los otros.

La marca producto es ideal para introducirse en un nuevo mercado, crear una nueva categoría virgen. Le permite a la empresa entrar con una nueva marca, libre de asociaciones y con absoluta flexibilidad para marcar orientaciones comerciales y de *branding*.

Construir cada vez que se lanza un producto, una marca nueva, permite que el destino, la reputación de la empresa y su imagen no se vea dañada o ligada a la fortuna de este nuevo producto. Si un producto fracasa, aunque sea estrepitosamente, se retirará del mercado y ningún consumidor lo asociará a sus productos "hermanos".

La estrategia de marca producto es muy apropiada para las empresas que sean muy innovadoras y quieran tener un posicionamiento muy claro. La primera marca pionera de una nueva categoría se le otorga el poder del líder y se convierte en reflejo de lo que tiene que ser la categoría.

La estrategia de marca producto tiene también sus ventajas en el lineal de las grandes superficies. Los distribuidores asignan un lineal y un espacio determinado a una marca según el número de marcas fuertes que tiene una empresa. Cuando una marca tiene una cartera de productos muy extensa, el distribuidor suele admitir algunos productos y otros no. En el caso de la marca producto, hay una referencia por marca. Aunque es cierto que tendrá que sortear las barreras de entrada que suelen hacer los distribuidores por miedo al riesgo de la introducción de productos nuevos.

Debemos tener muy claro que la única manera de extender la marca, de asegurar su existencia, es renovar el producto. Ninguna otra estrategia sería válida. También es muy importante saber cuando el ciclo del producto, simplemente, ha concluido y hay que enterrarlo de forma gloriosa.

Las inversiones de cada una de las marcas productos son realmente muy costosas puesto que cada producto precisa de construcción de marca, una comunicación, etc. Además, el producto no puede beneficiarse de la notoriedad y la imagen con la que cuenta el lanzamiento de un producto de una marca ya establecida. Una marca producto no se puede beneficiar del valor de marca de sus productos hermanos porque en la mente del consumidor no existe una conexión de estos dos productos. Además la construcción de una nueva marca implica aceptar el retraso de espera de aceptación de ésta en el registro.

El *branduct* es una variante de marca producto. El *branduct* es un neologismo que nace de la contracción de dos términos ingleses. Es la contracción de *brand*, marca, y *product*, producto. Es el caso de aquellos productos que sólo podemos designar por la marca, porque la inmensa mayoría de la gente simplemente desconoce la denominación genérica. Serían ejemplos: *Gore tex*, *Tampax*, *Walkman*, *Cacaolat*, *Rotring*.

El *branduct* se produce cuando un producto tiene unas características tan propias que no hay productos equivalentes. Es a la vez un producto y categoría que durante mucho tiempo sólo está constituida por un sólo producto. La importancia del *branduct* surge de su unicidad en el mercado. Con el tiempo corre el riesgo de la lexicalización, es decir, una vez introducido varios productos de la competencia, la marca se convierte en genérica para denominar la categoría simplemente y aparezca incluso en el diccionario como una palabra común. Ejemplos claros son claxon o aspirina.

Es fundamental que una marca no se vuelva genérica, porque en ese caso pierde su función de distinción e identidad porque sirve para denominar sus productos y los de la competencia de la misma categoría.

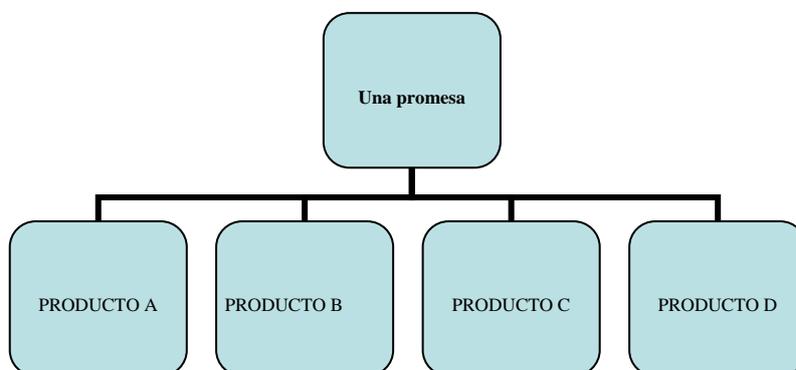
Cuando le pedimos a alguien si nos puede ofrecer un *kleenex*, no utilizamos la marca para que identifique de qué marca nos gustaría el producto, sino porque la persona sepa qué producto requerimos. No se está pidiendo ningún origen porque no importa que el producto que nos ofrezcan sea de cualquier otra marca mientras se cubra el menester. La palabra *kleenex* deja de indicar un punto en un barómetro imaginario de calidad, porque designa a muchos productos distintos con dispares grados de calidad.

Cuando una marca ha sufrido la lexicalización cualquiera de sus esfuerzos comunicativos también beneficiarán a toda su competencia porque en realidad serán, en gran parte, entendidos por el consumidor, como acciones comunicativas de la categoría. La identidad y credibilidad de la marca se verán paulatinamente afectadas y reducidas.

### 2.3 La marca gama

La marca gama se utiliza para designar un conjunto de productos que son homogéneos. Es decir, el nombre de la marca está ligado a una gamma de productos que comparten una misma promesa publicitaria. Todos los productos se encuentran cobijados por la misma marca y por lo tanto tienen una designación de producto propia. Las marcas gamma agrupan varios productos bajo una misma promesa pero los productos conservan su nombre.

Este tipo de estructura es muy común en el sector de la cosmética y de la alimentación. La marca *Pantene Pro V* cubre una serie de productos situados en un mismo territorio, el de cuidado del pelo,



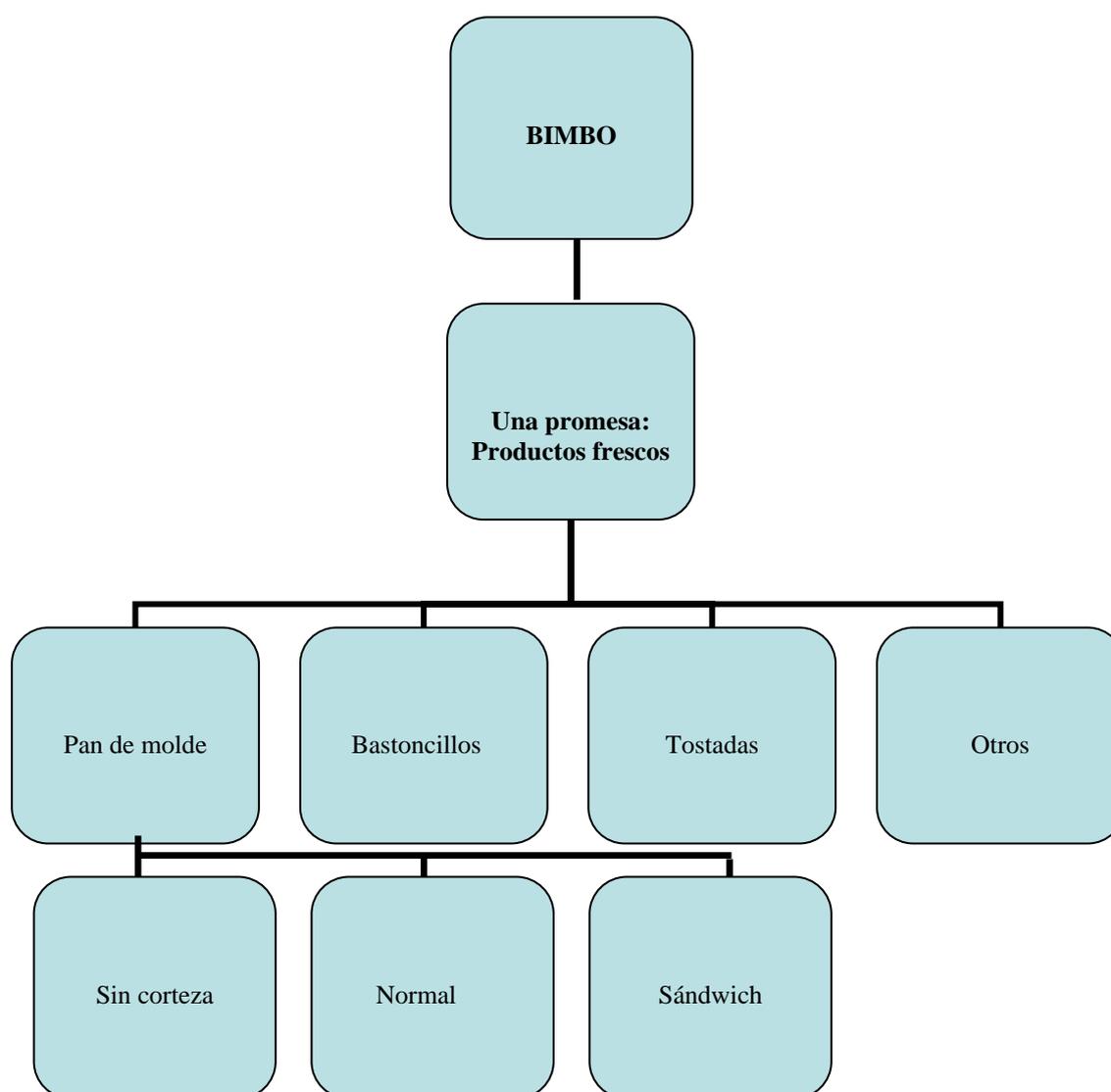
y que todos ellos comparten la misma promesa “la salud del cabello gracias a la pro-vitamina”.

Las marcas gama permiten una construcción de imagen de marca coherente y duradera. Tienen una definición de concepto clara y por lo tanto su territorio queda muy definido. Es un buen sistema de gestión de los productos en cartera, en estructuras lógicas y por lo tanto fáciles de entender y recordar.

#### 2.4 La marca línea

Suele proceder de las marcas gama. En este caso la empresa comercializa varias gammas de productos reagrupados en líneas coherentes y en cada una de las líneas se fundamenta con una promesa distinta. Las empresas de perfumería y cosmética suelen utilizar este sistema de marca.

La extensión de línea, es en esencia, la explotación máxima de un producto que ha tenido éxito intentando producir muchas variedades de este mismo pero sin alejarse mucho del producto estrella. Los ciclos de un producto extensión de línea suele ser corto.





## 2.6 La marca garantía

La marca garantía es una marca ligada a diversas gammas complejas de productos que se articulan alrededor de diferentes marcas de productos, marcas gamma o marcas línea. La función de la marca garantía es la de asegurar la cohesión y la autenticidad de origen de su cartera de productos. El rol de una marca garantía es como el de una signatura. Las promesas publicitarias no están vinculadas a la marca garantía sino a la marca del producto o al producto. La marca garantía simplemente es un aval, un aval de garantía para un conjunto de productos.

Los productos *Nescafe*, *Nesquick*, *Nestea*, son productos independientes, con promesas publicitarias y targets muy dispares, pero todos ellos llevan implícito un nivel de calidad, aunque sea mental, asegurado. Ser productos hijos de *Nestlé* es una fianza de calidad, y, además, los productos adquieren todos los puntos fuertes de la marca garantía. Se precisa de una inversión económica de comunicación y promoción de cada uno de los productos.

Utilizan la marca garantía empresas que tienen una imagen fuerte y una gama de productos muy coherente. Cada uno de los productos tiene un nombre y una imagen propia pero tienen la protección de la marca garantía. Las denominaciones de origen actúan también como otro tipo de marca garantía. La evolución de la marca permite la evolución de la marca hacia nuevas categorías cada vez más lejanas unas de las otras. La denominación del producto enriquece la marca garantía que se revaloriza y moderniza.

Facilita la aceptación de nuevos productos de cara al consumidor como el distribuidor, pero si no tienen un crecimiento coherente, la imagen de marca garantía queda diluida en un ovillo de productos en muchos territorios. Si no se gestiona muy bien la relación de la marca madre con sus marcas puede producirse distorsión y vampirismo por parte de la marca hija.

Aunque la marca garantía suele tener más importancia para el distribuidor que para el consumidor final que normalmente no dedica demasiado tiempo en descubrir quién está detrás cada producto que se encuentra en el mercado.

## 2.7 Extensión de marca éxito o fracaso

Ha habido numerosos estudios desde que Aaker y Keller, a principios de la década de los 90, empezaran a analizar el fenómeno de las evaluaciones de las extensiones de marca por parte del consumidor.

Para determinar el éxito de la extensión marca es muy importante tener en cuenta algunos criterios:

Uno de ellos es las características marca original, no toda marca es susceptible de ejercer de marca estratégica. La calidad y fortaleza de la marca original es quizás el punto más determinante de la extensión. Sólo aquellas marcas con una calidad contrastada y una reputación y una notoriedad suficientemente reconocidas por los mercados serán buenas candidatas a una extensión.

La marca original tendrá en esencia más o menos extensibilidad. En el caso que la haya es muy importante mirar su arquitectura de marca, cuál es su historial de extensión y cómo este background puede aunarse a la nueva extensión.

En términos generales si la marca tiene una experiencia contrastada de extensiones es más probable que la nueva extensión se valore positivamente, aunque hay que matizar e enfatizar, que esta valoración dependerá de las características de la propia extensión. En la medida que las extensiones previas estén posicionadas en relación con la extensión actual y la variabilidad entre las extensiones sea menor, la identificación de una nueva extensión con la historia de la marca será mucho más coherente.

Otro criterio a tener en cuenta a la hora de planificar una posible extensión de marca es las características de la categoría en la que se quiere introducir el nuevo producto y la relación que se puede establecer entre la categoría nueva y la marca original. La marca original tendrá más o menos consistencia en una nueva categoría según la compatibilidad existente entre las posibles asociaciones de la marca original y las asociaciones deseables para el producto en el que se realiza la extensión. Según la flexibilidad de su posicionamiento. Es lógico que posibles extensiones de marca de una marca como *Colgate* fueran precisamente los cepillos de dientes, a nadie le es chocante, porque hay bastante similitud entre la marca y lo que significa la categoría y el producto en el cual se extiende. No corrió la misma suerte cuando *Colgate* se decidió a comercializar laxantes, puesto que la categoría y sus redes de asociaciones están demasiado alejadas al concepto mental que el consumidor tiene de *Colgate*.

Otro factor que determina la capacidad de extensión de la marca original es sin duda el valor simbólico de la marca. Es decir, en qué medida las asociaciones de la marca original son genéricas y referentes a beneficios no funcionales asociados especialmente al producto y, además, este valor simbólico se puede aprovechar en los productos hacia los que se genera la extensión.

Por ejemplo, las extensiones de marca de lo que se denomina marcas de lujo como *DNKY*, *Loewe*, *Nike* hacia distintos mercados muy diferentes es gracias a que se transmiten toda esta serie de valores no funcionales que representan un estilo de vida determinado en muchos casos.

La valoración del consumidor será más o menos positiva en la medida que exista una mayor compatibilidad y ajuste entre la marca original y las características, asociaciones y necesidades de posicionamiento de los productos hacia los que la marca se extiende.

Las extensiones de marca pueden producir importantes ventajas para la empresa, en este sentido, Keller, agrupa estas ventajas en dos grandes bloques. Por un lado se encuentran esas ventajas derivadas hacia el producto o negocio nuevos en el que se plantea la extensión y que facilitarán la aceptación de estos nuevos productos por parte del mercado. Y, por otro lado, la extensión puede suponer ventajas adicionales basadas en un efecto de retroalimentación hacia el negocio de partida del que surge la extensión y para la marca original o la empresa en su conjunto. La extensión debe ser entendida como un proceso interactivo en el que se creen sinergias entre las estrategias de *marketing* en los diferentes productos en los que se extienda la marca y que todas ellas repercuten en un valor superior para la marca y la empresa en su conjunto.

En el primer grupo de Keller, podríamos encontrar beneficios tales como una fácil aceptación de los nuevos productos por los consumidores y los distribuidores, un ahorro en los costes de lanzamiento y una mayor eficacia de los gastos de *marketing* realizados. En el segundo grupo de Keller encontramos ventajas como que la extensión puede suponer una amplificación del significado de la marca para los consumidores y puede ser una vía para realzar y revitalizar la marca original. La extensión puede suponer una ampliación de la cobertura del mercado. Además, una extensión de la marca bien planificada puede generar una base que potencie extensiones futuras.

Como toda la extensión de marca tiene su parte negativa, las extensiones de marca también tienen sus desventajas. Las estrategias de extensión de marca son un procedimiento que vincula a la empresa a largo plazo por lo que implicará consecuencias en el futuro para la propia empresa y también para el valor de la marca objeto de esa extensión. Una extensión mal planificada puede ser desastrosa, puede llegar a dañar la marca, al igual, que una extensión desmesurada puede llegar a confundir a los consumidores. Las extensiones de marca pueden encontrar resistencia por parte de los distribuidores. La mayoría de extensiones de línea canibalizan parte de la cuota de mercado de la marca original. Puede que la extensión tenga éxito, pero que por otro lado, disminuya la identificación de la marca original con un producto anterior.

### 3. El mercado

#### 3.1 Elementos del marketing

El *marketing* es una serie de actividades cuya finalidad es cubrir necesidades y deseos de los consumidores desarrollando productos que sean capaces de satisfacer esas necesidades. Es el

modo específico de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio que consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda. Las actividades que desarrolla una empresa cuando aplica los principios del *Marketing* constituye lo que se denomina “la dirección del *marketing* o *marketing management*” que incluye: El análisis de la situación o del mercado, un establecimiento de objetivos, un diseño de estrategia para alcanzar dichos objetivo, evaluación, organización, ejecución y control.

El diseño y ejecución de las estrategias se basan en cuatro instrumentos básicos que conforman el llamado *marketing mix*. Llamado los 4P's :Producto, Precio, Distribución (*Place*) y Promoción. Las 4P's han estado substituidas por las 4C's: Consumidor, Coste, Comunicación y Conveniencia. Las variables fácilmente modificables, tácticas o a corto plazo, son la promoción y las variables menos modificables, estratégicas o a largo plazo, son el producto y distribución.

*Necesidades y Deseos*: Es una carencia de un bien o producto. La necesidad es el resultado de privación, de falta de algo que se desea con más o menos intensidad. Las necesidades son generales de todo ser humano, pero cada cultura las refleja distintamente en forma de deseos. Es la forma en la que se expresa la voluntad de satisfacer una necesidad de acuerdo con las características personales del individuo, los factores culturales, sociales, ambientales y estímulos del *marketing*.

*Demanda*: Es la formulación expresa de un deseo que está condicionado por los recursos disponibles del individuo y por los estímulos de *marketing* que reciben. Los expertos en *marketing* no crean necesidades dado que éstas son anteriores a ellos, si no que influyen en los deseos, sugieren que un producto es mejor que otro y satisfacen mejor la necesidad a cubrir. El *marketing* identifica las necesidades, orienta y canaliza los deseos y estimula la demanda. El *marketing* actúa sobre la demanda posibilitando que los deseos se conviertan en realidad. Debe por lo tanto, identificar las necesidades y dar una respuesta efectiva de las mismas. Es la externalización de las necesidades y deseos del mercado condicionado por los recursos disponibles del comprador y los estímulos de *marketing* recibidos.

La demanda es el volumen total que sería adquirido de un producto por un grupo de compradores determinado en un período de tiempo fijado, y a partir de unas condiciones de entorno y esfuerzo comerciales determinados. Para delimitar el concepto de demanda tenemos que entenderla desde la dimensión del producto, la dimensión del mercado y la dimensión del periodo de tiempo. Las tareas fundamentales de la demanda son: medir la demanda, explicar la demanda y pronosticar la demanda.

*El mercado:* Se puede definir el mercado como el lugar físico o ideal en el que se produce una relación de intercambio. Desde el punto de vista del *marketing*, esa definición es muy limitada y poco operativa. Es mejor definirlo según los elementos que determinan su existencia. Así, un mercado es el objeto de consumidores, personas físicas u organizaciones que comparten una necesidad o deseo, y que podrían estar dispuestos a satisfacer esa necesidad o deseo a través del intercambio de otros elementos de valor, que suele ser dinero. Aunque en muchos mercados las necesidades y deseos de los compradores no son las mismas que pretenden cubrir las empresas.

*La segmentación de mercado:* Una empresa debe profundizar en el conocimiento de su mercado con el objeto de adaptar su oferta y su estrategia de *marketing* a los requerimientos de éste. La segmentación toma como punto de partida que el mercado es heterogéneo y pretende dividirlo en grupos o segmentos homogéneos, que pueden ser elegidos como mercados-meta de las empresas. La identificación y elección de los segmentos de mercado plantea el problema de decidir la posición que desea la empresa ocupar en dichos mercados, es decir, elegir un posicionamiento para sus productos. El éxito de los productos en mercados competitivos se encuentra en un adecuado posicionamiento. El posicionamiento se detallará en apartados posteriores, pero en su versión más tradicional, puede entenderse como la manera en que daremos a conocer nuestro producto o servicio y cómo pretendemos que sea percibido por nuestro mercado meta.

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en subdividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente los consumidores y mejorar la precisión del *marketing* de la empresa.

Los requisitos para una segmentación eficaz: medibilidad, sustanciabilidad, accesibilidad, accionabilidad.

La medibilidad es el grado hasta el cual puede medirse el tamaño y el poder de compra en el segmento. La sustanciabilidad es el grado hasta el cual los segmentos son lo suficientemente grandes o rentables. No tendría por ejemplo sentido producir automóviles para personas de 1,20. La accesibilidad debe entenderse como la facilidad de llegar a los segmentos y servicios con eficacia. La accionabilidad es el grado en el cual pueden formularse programas eficaces para atraer y servir a los segmentos. A lo mejor la empresa conoce a quién debe llegar y cómo debe hacerlo pero no tiene la infraestructura para hacerlo.

¿Cómo debe realizarse la segmentación de mercado? Primero es importante determinar el mercado, seguidamente, clasificar del mercado, buscar las preferencias de segmentación y diferenciación, y, finalmente, definir el posicionamiento.

No se debe confundir la diferenciación y el posicionamiento. En la diferenciación se pretende distinguir la oferta respecto a la competencia a través de aspectos tangibles o intangibles de la *Unique Selling Proposition*. El posicionamiento, por lo contrario, es el proceso por el cual un producto, una marca o una empresa buscan una percepción comparativa respecto a la competencia por parte de un público objetivo. El público objetivo posiciona el producto desde su percepción. Por ejemplo, durante mucho tiempo *Fontvella* ha utilizado como posicionamiento el agua para gente saludable y la diferenciación de su producto era agua ligera.

Una buena segmentación proporciona una reducción del riesgo que conlleva las decisiones, además facilita un uso más eficiente de los recursos del *marketing* y una utilización de los medios publicitarios más efectiva. Facilita el análisis de la competencia: cómo se establecen segmentos de mercado distintos, se pueden identificar más fácilmente los competidores más inmediatos, es decir, los que actúan en los mismos mercados-objetivos a los que la empresa se dirige. Así la empresa puede concentrar sus esfuerzos para anticiparse o contraatacar a la competencia. La principal ventaja de una buena segmentación es que se logra una mejor penetración en el mercado que se traduce en un aumento de la fidelidad y una mayor intensidad de compra. En definitiva una buena segmentación permite aumentar la acción comercial, y por lo tanto, la rentabilidad.

La segmentación de mercados puede ser una idea cara tanto para la producción como para la comercialización de los productos ya que resulta menos costoso fabricar cantidades masivas en un modelo. La segmentación aumenta los gastos de *marketing*, los costes de publicidad ascienden debido a la necesidad de acciones de comunicación diferentes para cada segmento de mercado. Los gastos de gestión y administrativos aumentan porque se deben implementar e implantar diferentes programas de *marketing*.

*Marketing mix*: Para desarrollar estrategias la empresa dispone de los instrumentos básicos del *marketing* y los combinará adecuadamente para conseguir los objetivos planteados previamente. Esta combinación constituye lo que denominamos *marketing mix*, y mezcla los siguientes instrumentos básicos: *producto*, *precio*, *promoción* y *distribución*. Se denominan variables controlables aquellas que la empresa puede manipular y cambiar para comercializar sus productos. Las variables no controlables por la empresa son los competidores, los distribuidores, los intermediarios, los minoristas, el entorno macroeconómico, los consumidores, los suministradores y los proveedores.

### *Los productos*

Los productos y los servicios se fabrican o elaboran para obtener beneficios, para satisfacer las necesidades de los consumidores y dar respuestas válidas al mercado, constituyen la base de cualquier concepción del *marketing* tradicional. Pero puede entenderse como producto cualquier bien material, servicio o idea que posea valor para el consumidor y sea susceptible de satisfacer una necesidad.

El producto es un conjunto de características y atributos tangibles (forma, color, tamaño) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio, etc.) que el comprador acepta, en un principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades. Por lo tanto, un producto no existe hasta que no responda a una necesidad, a un deseo.

*El ciclo de la vida:* Cuando se monitorean los resultados de muchos productos o servicios durante un período determinado, se descubre que todos siguen un mismo patrón de ventas en forma de curva. Los productos y/o servicios tienen un ciclo de duración que comienza con su creación o nacimiento, seguido del período de lanzamiento, también llamado de introducción o Día D, un período de crecimiento, y una etapa de declive que termina con el retiro del producto del mercado, su muerte.

Antes de que el producto se origine se desarrollan, entre otros, los siguientes procesos de la vida del producto: concepción de la idea, desarrollo del proyecto, investigaciones anteriores a su producción masiva y lanzamiento, plan de negocios, etc. Hay un esfuerzo importante de I+D.

La forma más habitual de innovar suelen ser:

*Innovaciones basadas en la modulación:* Consisten en variaciones de cualquier característica básica de un producto o servicio dado, aumentándola o reduciéndola. Nos referimos principalmente a las características funcionales o físicas. Estas políticas son ideales para segmentar mercados porque permiten que la oferta se adapte de forma más eficaz a lagunas partes del mercado actual y potencial. Además, tienen un mejor impacto en determinados públicos y, a su vez, aumentan el tamaño de los mercados.

*Innovaciones basadas en el tamaño:* Lanzan un nuevo producto al mercado variando su volumen sin realizar ningún cambio. Lo único que varía es la intensidad, la frecuencia, la cantidad o el volumen de la oferta. Permiten que el número posible de ocasiones de consumo o uso aumente y por lo tanto también puedan abarcar a más tipología consumidores.

*Innovaciones en el envase:* La forma en que un producto es envasado puede modificar el beneficio percibido, la función o la ocasión de consumo del producto o servicio. El producto es absolutamente el mismo, pero una adaptación del contenedor no sólo permite una variación en el volumen sino también estar en un mayor número de situaciones y ocasiones, dando servicio a más clientes y desarrollando el mercado al máximo.

*Innovaciones basadas en el diseño:* Son aquellas en las que el producto, el envase o embalaje y el tamaño invertido son los mismos. Lo que cambia es el diseño o la apariencia. Amplían los públicos objetivos para un producto o servicio dado atrayendo compradores que responden a nuevos estilos y a diferentes posicionamientos.

*Innovaciones basadas en el desarrollo de complementos:* Implican añadir algún ingrediente al producto básico que permita la creación de variedad. Suelen anunciarse de la siguiente manera: “!Ahora con ...!”. Estas políticas pueden crear un efecto positivo en la fase madura de un producto introduciendo una variación en un tema para reavivar el interés de un producto.

*Innovaciones basadas en la reducción de esfuerzo:* Cuando compramos un producto o servicio, realizamos un esfuerzo: existe un coste en el dinero que pagamos, el tiempo dedicado a realizar el proceso de compra, los riesgos que asumimos con nuestra decisión y los costes asociados al período post-compra, tales como la reparación o el mantenimiento de los bienes de consumo duradero que compramos. Podemos innovar ayudando a reducir los esfuerzos y costes para el consumidor. Las innovaciones basadas en la reducción del esfuerzo no modifican el producto o el servicio, sino que aumentan el tamaño del mercado.

Todas estas innovaciones se producen en la categoría en la que compiten porque las metodologías para crearlas asumen un mercado fijo.

*Etapas de introducción:* Es la etapa donde queda definida la concepción, la definición y período experimental del producto y se caracteriza por un bajo volumen de ventas, una gran inversión técnica, comercial y de comunicación, un gran esfuerzo para poner a punto de los medios de fabricación, dificultad para introducir el producto en el mercado potencial, pocos ofertantes.

Los esfuerzos mayores se concentran en: Cobertura de canales de distribución, promoción, *merchandising*, capacitación y supervisión de la fuerza de ventas, distribución física para su encuentro con los clientes, inicio de la comunicación publicitaria y, fundamentalmente, de su

posicionamiento. En esta etapa, la política de precios y el financiamiento deben ser estratégicamente decididos para facilitar la rápida penetración.

Esta fase se caracteriza por una rentabilidad negativa debido al esfuerzo económico que significa un lanzamiento. Muchos son los productos que este esfuerzo no recompensa el volumen de ventas que consiguen y mueren en esta primera fase de contacto con el consumidor. Esta fase y la que le sigue, la de crecimiento, son denominadas en argot fase de turbulencias.

*Etapa de crecimiento:* En esta etapa, el producto completa su posicionamiento definitivo, consolida su cobertura y comienza a aumentar su participación en el mercado. Esta fase se caracteriza por un ascenso vertical de las ventas que implica cierto grado de fidelización o repetición de compras con sostenido avance, se alcanzan elevados porcentajes en su mercado potencial, se ve perfeccionado el proceso de fabricación, se realizan esfuerzos para aumentar la producción, empiezan aparecer nuevos competidores en número creciente, los costes de fabricación sigue siendo elevados y seguramente el precio de compra del producto o servicio aumentará. Esta fase tiene una rentabilidad positiva que debe reinvertirse, en su totalidad, para financiar el crecimiento y los esfuerzos técnicos y comerciales y de comunicación propios de la misma.

*Etapa de madurez:* Cuando el producto ha alcanzado la máxima participación posible y pronosticada de su evolución en el mercado, ha llegado a la etapa denominada de madurez. Las ventas siguen creciendo pero a menor ritmo, los costes de fabricación son bajos, gran número de competidores, bajan los precios de venta, suele haber una lucha de precios con los competidores y se precisa un gran esfuerzo comercial para diferenciar el producto. Máxima acción de la competencia para desplazar posiciones alcanzadas, lucha por el liderazgo y la dominancia en los segmentos operados o del mercado total. Grandes inversiones en CRM puesto que se buscan altos índices de fidelización de clientes. También se caracteriza por la extensión amplia y casi total de líneas o variedades del producto. Las marcas y usos ya gozan de alto reconocimiento y profundo posicionamiento, hay una elevada rotación de inventarios en la empresa y los puntos de ventas.

La rentabilidad no es tan elevada como en la fase anterior, pero se producen excedentes de tesorería, lo que permite el reparto de buenos dividendos, o invertir en otros productos que se hallan en las primeras fases de la vida.

*Etapa de declinación:* Después de una meseta de alta participación y muy buenas ventas y utilidades en el mercado, todo producto o servicio, con el tiempo, tiende a decrecer en su evolución. Ello puede originarse por cambios en las pautas de las conductas de los clientes y usuarios, por innovación tecnológica que marque la iniciación de un ciclo de obsolescencia, debido errores estratégicos propios de la compañía, o en otros casos, por modificaciones en las condiciones socioeconómicas del entorno, leyes o disposiciones normativas y influencias geopolíticas. Un producto ha de permanecer en esta fase lo mínimo posible pues las ventas entran en declive, los beneficios disminuyen más por la escasa demanda de los costes y la imagen de marca empieza a deteriorarse.

En el ciclo de declinación es muy usual ver empresarios invertir en esfuerzos para desacelerar el ritmo de la caída, aunque no eficaz. Cuando se detectan las señales de su iniciación, el ciclo es irreversible y no se justifica, económicamente, realizar inversiones para detenerlo o revertirlo. Aun así la mayoría de empresas aplican la llamada “política de extensión de vida de producto” en la cual se pretende fomentar un uso más frecuente del producto entre los actuales consumidores o usuarios del producto, desarrollando un uso más diverso entre los actuales consumidores o usuarios del producto o creando nuevos usos para el material o el producto básico. Eso suele advertirse sobretodo en los productos de gran consumo, principalmente en la alimentación.

*Etapa de desaparición y retiro:* En su última fase de declinación, el producto está en la empresa pero no tiene vigencia en el mercado: los canales de distribución lo dan de baja en su comercialización, porque no existe demanda. Los compradores y los usuarios no lo aceptan por no adaptarse a sus expectativas y deseos. Llegó la hora de tomar la decisión de su retiro definitivo.

### *Precio*

No es sólo la cantidad del dinero que se paga para obtener un producto, si no también el tiempo utilizado para conseguirlo, así como el esfuerzo y las molestias necesarias para obtenerlo. El precio tiene un fuerte impacto sobre la imagen del producto, un precio alto suele ser sinónimo de calidad mientras que un precio bajo produce una percepción contraria. Además, obviamente, el precio tiene una gran influencia sobre el ingreso y el beneficio d la empresa. Se trata de un sistema a corto plazo, puesto que se puede modificar con rapidez, aunque hay ciertas restricciones a su libre modificación.

### *La distribución*

Relaciona la producción con el consumo. Tiene como misión poner el producto demandado a disposición del mercado, de manera que se facilite y estimule su adquisición por el consumidor. Por tanto, el canal de distribución es el camino que sigue el producto a través de los intermediarios desde el productor al consumidor. Las decisiones sobre distribución son a largo plazo, en muchas ocasiones, irreversibles.

### *La promoción*

Es el conjunto de actividades que trata de comunicar los beneficios del producto y persuadir el mercado objetivo de lo compre. Sus decisiones siempre tienen repercusiones a corto plazo y son la combinación de las actividades de la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de venta y la venta personal.

### *3.2 La revolución de los mercados en una dinámica competitiva*

Las últimas décadas del siglo XX fueron de prosperidad para la mayor parte de las empresas del mundo desarrollado, una prosperidad a la contribuyeron un periodo estable de paz, un aumento demográfico y una mayor esperanza de vida, además de la función desempeñada por una creciente sofisticación del *marketing* de las empresas. Los departamentos de *marketing* contaban con enormes presupuestos para desarrollar y lanzar nuevos productos, así como para educar y comunicarse con nuevos consumidores con vistas a provocar la prueba del producto, la repetición de la compra y lealtad de marca.

Hoy en día un porcentaje extraordinariamente elevado de productos están condenados al fracaso, mientras que hace 20 años la proporción de fracasos con respecto a los éxitos era mucho menor. Por qué ahora es tan difícil tener éxito con un nuevo lanzamiento: Ahora existen productos para satisfacer casi todas las necesidades y las necesidades de los clientes están más que satisfechas, están hipersatisfechas. En la mayoría de países desarrollados, las bases estratégicas del *marketing*, como la segmentación, la selección de los objetivos y el posicionamiento, están empezando a mostrar sus limitaciones como mecanismos para generar ventajas competitivas que puedan traducirse en oportunidades de negocio y nuevos productos.

Las compañías continúan segmentando el mercado de forma más depurada, pero el resultado final siempre es mercados demasiados pequeños para ser rentables. Con la situación actual, las compañías necesitan una nueva forma de pensar sobre la creación de ofertas de mercado significativas, el *marketing* necesita un nuevo marco para generar ideas.

Alcanzar el éxito al comienzo del siglo XXI está siendo mucho más difícil. A continuación vamos a detallar algunas de las razones que provocan que las tácticas *marketinianas* desarrolladas tradicionalmente son insuficientes para los mercados actuales.

*En productos envasados, la concentración de la distribución ha aumentado considerablemente:* Durante los años cincuenta, la distribución en Estados Unidos y Europa se encontraba en su mayor parte en manos de pequeños minoristas independientes. Debido a la aparición de distribuidores innovadores como *Ikea* y de fusiones y adquisiciones, gran parte de la distribución se encuentra en manos de corporaciones multinacionales gigantes. En la actualidad, en todas las industrias y especialmente en las cadenas de hipermercados y supermercados controlan el 80% de las compras finales realizadas por el consumidor. Además, las franquicias principales como *Mc Donald's* representan otra participación mayoritaria.

Se ha transferido de los fabricantes a los distribuidores, que poseen el espacio de los lineales y deciden a qué fabricantes van a favorecer y cuánto espacio les van a conceder. Los distribuidores compiten por medio de la concentración. Los canales se concentran en manos de pocos distribuidores con mucho poder.

*El número de competidores se ha reducido, pero el número de marcas ha aumentado drásticamente:* Las multinacionales y otras corporaciones han ganado poder. Hay menos participantes, pero un número mayor de marcas. Muchos productores no pudieron sobrevivir a la fuerte presión de los grandes minoristas y bien desaparecieron o fueron adquiridos por los "peces gordos". Aunque hay menos fabricantes, éstos continuaron introduciendo más marcas en el mercado.

Tres fueron los factores que llevaron al aumento del número de marcas: La necesidad de adaptar los productos, mediante la aplicación de estrategias de segmentación, a las necesidades específicas de ciertos grupos de consumidores (segmentos) e incluso a grupo más pequeños (nichos). En segundo lugar, un número mayor de marcas dificulta los ataques de los competidores. Es más difícil vencer a muchas marcas a la vez que a una sola que domina una categoría determinada. La atomización del mercado tampoco favorece que nuevos competidores se introduzcan en el mercado. Por otro lado, con más marcas en el portafolio, el fabricante puede negociar mejor con el distribuidor. Un mayor descuento ofrecido a una marca compensa un menor descuento realizado a otra marca de portafolio.

*Los ciclos de la vida del producto se han reducido drásticamente:* ¿Por qué los productos nuevos duran menos tiempo? Pueden introducir nuevos ingredientes, sabores, características, diseños o envases con cambios mínimos en los procesos de producción o pueden intentar

absorber todos los costes de desarrollo en las ventas del primer año y cruzar los dedos para que el producto pueda venderse unos años más. Los consumidores han abierto a recibir con agrado lo nuevo, están más dispuestos a probar nuevas marcas que ven anunciadas y abandonarían la marca que utilizan si la nueva es más satisfactoria. Además, los mercados de consumo pueden a una carrera armamentística, cada marca nueva arrebató las ventas a otras marcas existentes y los competidores que han sido heridos no tienen otra forma de preponerse que lanzando también nuevas marcas. Otros competidores entonces deben tomar represalias con marcas nuevas, de modo que el ciclo se repite una y otra vez.

En los hipermercados, las marcas nuevas ocupan más espacio en las estanterías, de manera que la guerra desesperada por ese espacio se intensifica y los fabricantes pasan de la gestión de la categoría para así optimizar la rentabilidad de su reducido espacio. El lanzamiento de nuevas marcas es menos costoso y su dinámica se ha acelerado. Los productos nuevos sobreviven en el mercado durante menos tiempo.

*Es más barato sustituir que reparar:* Los bienes de consumo duradero ya no duran tanto como antes y cuando se estropean es más fácil reemplazarlos con un modelo nuevo que repararlos. Suele ser más barato, rápido y fácil comprar un producto nuevo que repararlo y, además, representa un ahorro de dinero y tiempo.

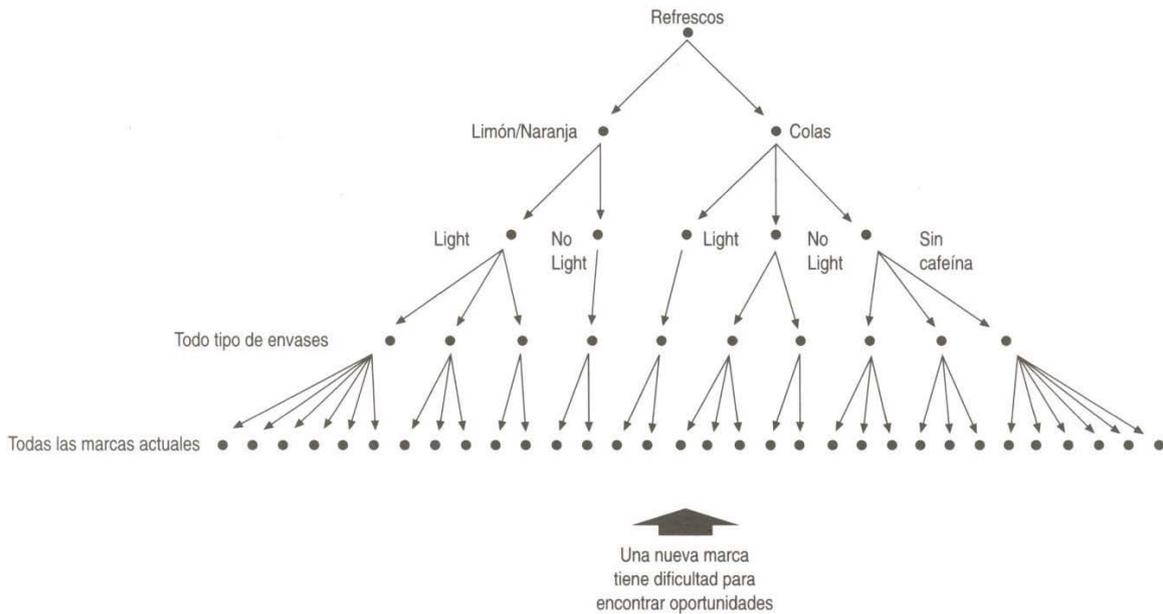
*La tecnología digital ha causado una revolución en muchos mercados:* La era digital facilita la aparición de nuevos productos y servicios, la tecnología acelera el ritmo de innovación y el número de productos nuevos e Internet facilita la aparición de nuevas marcas y formas de captar negocios.

*El número de marcas y patentes ha aumentado:* El aumento del número de patentes y marcas demuestra la creciente competitividad de los mercados. Un número mayor de productos nuevos se está desarrollando para sustituir los productos que han estado entre nosotros sólo unos pocos años. A medida que la tecnología se moderniza, mejoran también estos productos nuevos.

*El número de variedades de producto dado ha aumentado radicalmente:* En cualquier categoría de productos que se pueda nombrar, encontrará una cantidad mayor de variedades que en el pasado, todas las categorías están saturadas.

*Los mercados están hiperfragmentados:* Cuando un mercado se segmenta por primera vez, el efecto es positivo para el segmentador. Sin embargo, a medida que la competencia aumenta, los segmentos se hacen más pequeños y menos rentables. Es más, algunos competidores no

se abren camino en nuevos segmentos, si no que comienzan a invadir los segmentos existentes. Con el tiempo, cuando la categoría tenga una fase madura estará saturada. La figura ilustra muy bien la situación de buena parte de los mercados norteamericanos y europeos que se encuentran en una fase madura.



<sup>12</sup> Imagen

Efectos inmediatos: la segmentación permite la generación de ventajas competitivas a cualquier competidor nuevo que se adentre en el mercado. También permite que el líder del mercado cree barreras a la competencia. Cada año *Danone* lanza muchas variedades nuevas de yogures en los mercados europeos, *Danone* tiene una participación en el mercado de más del 80% y aún así continúa segmentándolo. De esta forma, desincentiva la entrada de nuevos competidores. Igualmente, la segmentación ayuda a aumentar el tamaño del mercado, pues suele aumentar su volumen. Aumenta el atractivo de los nuevos productos para determinados grupos de consumidores, así como su frecuencia de consumo, y facilita la conversión de clientes potenciales en clientes habituales.

*Efectos a largo plazo:* pero una segmentación repetida produce la hiperfragmentación de los mercados. Los segmentos se convierten en nichos y con el tiempo comenzamos a hablar de *marketing one-to-one*. Los mercados hiperfragmentados y saturados reducen los índices de éxito de los nuevos productos y marcas, por lo que el *marketing* necesita desesperadamente nuevas alternativas a la segmentación para generar innovaciones y negocios rentables.

<sup>12</sup> KOTLER, Philip. *Marketing Lateral*. Ed Pearson. 2004. p.53

*La saturación publicitaria está alcanzando sus niveles más elevados, y la fragmentación de los medios de comunicación está complicando el lanzamiento de nuevos productos:* La publicidad se está saturando. Los segmentos de mercado cada vez son más pequeños y comunicar un producto nuevo cada vez es más caro. Es necesario estar presente con una marca en muchos medios de comunicación para tener una buena cobertura, lo que hace que el lanzamiento de un nuevo producto sea más costoso.

Un ciudadano normal de una gran área urbana está expuesto a diario a una media de 2.000 estímulos publicitarios o comunicativos, de los cuales sólo unos pocos pueden recordarse al final del día. La publicidad, una de las formas más eficientes de creación de marca y motor de la penetración de nuevos productos, se está viendo hoy amenazada por su propio crecimiento, pues la proliferación de los anuncios está haciendo que las personas se fijen cada vez menos en ellos. Los consumidores pueden estar viendo un programa entre cien cadenas de televisión, escuchar cualquiera de las 200 emisoras o leyendo alguna de las 1000 revistas a su alcance. Ahora la audiencia tiene unos hábitos tan diversos en cuanto a los medios de comunicación que las empresas deben invertir en multitud de medios para llegar hasta ellos y como resultado los costes en publicidad pueden ser demasiado elevados.

*La capacidad de ganar un espacio en la mente del consumidor se ha reducido:* La novedad se convierte en la única forma de captar su atención. Los consumidores se han convertido en unas personas tremendamente selectivas a lo que respecta a los productos y a la publicidad. Ignoran la mayoría de los anuncios sin tener la sensación de estar perdiéndose algo importante, necesitan sólo medio segundo para descartar un anuncio. Los consumidores han aprendido a ver sin mirar y a oír sin escuchar. Por tanto, el reto no es sólo luchar contra tantos productos competitivos, marcas y anuncios, si no también contra la mente del consumidor cerrada con respecto a los mensajes publicitarios y comerciales. Si la marca no es novedosa o carece de un valor especial, será probablemente ignorada.

### *3.3 Debilidades del marketing tradicional*

Ahora los mercados son mucho más competitivos. Las estrategias de *marketing* más básicas la segmentación y la innovación están en crisis y las empresas se ven obligadas a aumentar las ventas y la participación en mercados, las categorías que están saturadas. El reto es luchar contra la fragmentación, la saturación y la avalancha de novedades que aparecen cada día en los mercados. La innovación y los nuevos productos son la base de la estrategia competitiva y el índice de éxito de lanzamiento de productos es muy bajo, se necesita nuevas formas de lanzar nuevos productos.

Tomar una categoría de mercado como algo fijo lleva a la segmentación como única forma de buscar oportunidades. Si se ha establecido un mercado, la única forma de encontrar nuevos ruidos es seleccionando subgrupos de consumidores en ese mercado. La segmentación y el posicionamiento descansan sobre la asunción de que la definición de los elementos que componen el mercado no puede ser alterada. Podemos calificarlo como miopía de mercado. Esto significa que la única forma de encontrar nuevas oportunidades es redefiniendo un mercado, cambiando sus elementos.

Las oportunidades de *branding* no se encuentran en los mercados. Para construir y edificar una marca es muy importante comprender que no se tiene que servir a un mercado, sino que se tiene que crear un mercado.

#### 4. El posicionamiento

*“El valor que las marcas alcanzaron en las negociaciones de fusiones y adquisiciones entre grandes compañías son, en realidad, adquisiciones de posicionamientos en las mentes de los clientes potenciales, con sus conjuntos de asociaciones, calidades y diferencias”*<sup>13</sup>. Kapferer. Ya se ha demostrado que una marca con una posición diferenciada genera mayores retornos en rentabilidad, aunque debe comprenderse que el posicionamiento siempre estará relacionado con las perspectivas de la empresa a largo plazo.

El valor de una marca proviene de su habilidad para ganarse un significado exclusivo, destacado y positivo en la mente de los clientes. Finalmente, para todos los tipos de clientes existen dos tipos de marcas: las que justifican su precio y las que no lo justifican.

Las marcas son consecuencia directa de la estrategia de segmentación del mercado y de la diferenciación del producto. Aaker afirma que *“la cuestión del posicionamiento de marca adquiere una mayor importancia en función de la realidad del mercado”*<sup>14</sup>. Los competidores adicionales no sólo contribuyen con una mayor presión sobre los precios y con una mayor variedad de marcas, sino que también dejan menos lagunas para ser exploradas en segmentos más estrechos, alcanzados mediante vías de comunicación y distribución especializadas. Según Kotler, *“La ventaja de resolver la cuestión del posicionamiento es que éste habilita a la empresa para estructurar el compuesto de marketing”*<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> *Revista Galega de Economía*, vol. 14, núm. 1-2 (2005), pp. 1-15 ISSN 1132-2799

<sup>14</sup> *Revista Galega de Economía*, vol. 14, núm. 1-2 (2005), pp. 1-15 ISSN 1132-2799

<sup>15</sup> *Revista Galega de Economía*, vol. 14, núm. 1-2 (2005), pp. 1-15 ISSN 1132-2799

La llave para el éxito está en la implementación eficaz del concepto de *marketing* a través de estrategias de posicionamiento. Se trata de agrupar clientes y competidores, y esto es un problema multidimensional que atañe también a las percepciones, creencias y actitudes de los clientes, relacionadas con la forma en que las personas perciben los mercados. Para Kotler, el punto central del *marketing* estratégico moderno puede ser descrito como *marketing* SOP-segmentación, objetivo y posicionamiento”.

Si se solicita una definición de posicionamiento a cinco gerentes de *marketing*, probablemente obtendríamos cinco respuestas diferentes. Existe una cierta confusión en torno al significado del concepto y de su gestión. Esto puede ser atribuido en parte a la falta de una clara base teórica y a la ligereza con que el concepto es utilizado. Aaker, en 1991, ya observó que el posicionamiento significa diferentes cosas para diferentes personas: para algunos, es la decisión de segmentar; para otros, la cuestión de la imagen; para la mayoría, es la opción a través de la cual se destacan las características del producto.

Algunos profesionales de la comunicación conciben el posicionamiento como la suma de un enfoque tridimensional, que resulta del compendio del posicionamiento del producto, el posicionamiento del mercado y el posicionamiento de la marca, algunos, además, incluyen el de la imagen de marca.

#### 4.1 Orígenes y concepto

El no está nada claro el origen real del posicionamiento, aunque podría ser que naciera alrededor de los años cuarenta a partir de un auge de estudios relacionados con el *marketing mix*. El posicionamiento es conocido, generalmente, como un término relativamente reciente que se desarrolló de las discusiones de segmentación del mercado, del público-objetivo y de las estructuras de *marketing* durante los años sesenta y principios de la década de los años setenta.

Hasta la década de los años cincuenta el concepto era utilizado en la industria de bienes de consumo para el producto. Toda comunicación giraba entorno al producto, en sus valores más instrumentales, y los publicistas se concentraban en las características y en los beneficios de los productos y en la comunicación del *USP*, *Unique Selling Proposition* o Proposición Única de Venta. La *USP*, más tarde sería superada por la *ESP*, *Emotional Selling Proposition*.

Para muchos profesionales el concepto del posicionamiento se solidifica y se expande en 1972 en un artículo escrito por estos dos autores denominado “La era del posicionamiento” publicado en la revista *Advertising Age*. En los años 80 Ries y Trout revolucionaron el proceso de creatividad en la comunicación con la idea de que lo que una empresa debe hacer establecer un

posicionamiento en la mente del cliente. Aplican el posicionamiento a cualquier elemento sobre el cual se pueda tener una percepción. Así, puede tener y planificar estratégicamente el posicionamiento de un producto, un servicio, una marca, una persona, un país. Pasamos de un posicionamiento mucho más objetivo relacionado con las características físicas del producto a un posicionamiento perceptual en el que cuando hablamos de posicionamiento, hablamos del consumidor, de su mente, de su mundo interior, en como se ubica ésta en la mente del consumidor. Aunque Ries y Trout articulan su posicionamiento entorno a la comunicación comercial reconocen también la necesidad de que todos los aspectos del *marketing mix* se adecuen al posicionamiento elegido.

Cuando los anunciantes y publicistas se percataron de la importancia de la imagen y de la reputación de la empresa la publicidad entró en la etapa de la imagen. En el posicionamiento se domina con estrategia y se entiende que una posición debe tener en cuenta no solamente los puntos fuertes y débiles de una compañía sino también el escenario de la competencia. Como reacción a la existencia de muchos productos y servicios es necesario conocer la manera en que las marcas son percibidas y agrupadas en la mente de los consumidores.

Para estos autores, a única forma de obtener buenos resultados es por medio “*de la selectividad, de la concentración en un blanco restringido, de la práctica de la segmentación y del posicionamiento. En una palabra, del «posicionamiento»*”<sup>16</sup>. Tener el mejor posicionamiento implica ser el primero en la mente de los consumidores, que normalmente va asociado a una mayor participación de mercado y rentabilidad y ser capaz de mantener esa posición a lo largo del tiempo a través de la flexibilidad en los programas de *marketing*, de la innovación continua y de la reputación de tener buenos productos. Así, el objetivo principal de un programa de posicionamiento debe ser alcanzar el liderazgo en una determinada categoría.

Dimingo, propone una estructura de comprensión de un posicionamiento estratégico basado en dos fases: el posicionamiento de mercado y el posicionamiento psicológico.

Un objeto está posicionado cuando puede ser identificado en un lugar en comparación con los lugares que otros objetos ocupan. La percepción del posicionamiento está vinculada al modo y a las variables usadas como definición de los puntos de referencia: cuanto más semejantes son los posicionamientos mayor debe ser la percepción de los grupos de referencia. Estos grupos de referencia desarrollan un doble papel: consolidan la percepción de un elemento como parte de una categoría de producto o grupo estratégico a la vez que pueden contribuir a un proceso de no diferenciación o de estandarización de referenciales.

---

<sup>16</sup>RIES, Al; TROUT, Jacks. *Posicionamiento: la batalla por su mente*. Mc Graw Hill p.6

La relevancia del concepto de categoría de producto es explícita en los conceptos de posicionamiento. Los consumidores agrupan en su mente los productos de forma jerárquica en niveles variados de especificidad: inicialmente agrupados en clases, después en categorías de productos, en tipos de productos y, finalmente, por marcas.

La organización en categorías de productos que está en la memoria del cliente tiene un importante papel en su toma de decisión. La profundidad de la conciencia de la marca está relacionada con la probabilidad de que la marca sea recordada, mientras que su amplitud se refiere al recuerdo en diferentes situaciones de uso.

El proceso de posicionamiento consta de dos etapas básicas según Kapferer, una primera definición de la categoría, en la cual la marca será asociada y comparada, y una segunda etapa se caracteriza por el establecimiento del diferencial y de la ventaja competitiva de la marca contra sus competidores en la categoría.

Kotler define la diferenciación como *“el acto de diseñar un conjunto de diferencias significativas para distinguir la oferta de la empresa de las ofertas de los competidores”*<sup>17</sup>. Una diferencia es viable cuando obedece a los criterios de importancia, distinción, superioridad, comunicabilidad, sustentación, disponibilidad y rentabilidad. Años más tarde añadirá que [...] *“el posicionamiento es el acto de desarrollar la oferta y la imagen de la empresa, de forma que ocupen un lugar distinto y valorado en las mentes de los consumidores objetivo”*<sup>18</sup>.

Por posición de producto se entiende la suma de los atributos asociados a un producto por sus consumidores, siendo el término más antiguo relacionado con el posicionamiento. El posicionamiento de producto aparece como la manera por la cual los usuarios de un producto perciben marcas competidoras y categorías de productos.

En este punto surge el mapa perceptual como una de las herramientas de trabajo desarrolladas para soportar el esfuerzo de posicionamiento de producto/marca. El posicionamiento de mercado es concebido como la estrategia que se adoptará en relación con la segmentación de mercado y con la selección de los segmentos en los cuales la empresa quiere participar. En este ítem, el concepto de posicionamiento es tomado por la estrategia empresarial.

---

<sup>17</sup> *Revista Galega de Economía*, vol. 14, núm. 1-2 (2005), pp. 1-15 ISSN 1132-2799

<sup>18</sup> *Revista Galega de Economía*, vol. 14, núm. 1-2 (2005), pp. 1-15 ISSN 1132-2799

Según Ries y Trout, la esencia del posicionamiento consiste en aceptar las percepciones como realidad y en reestructurarlas con el fin de crear la posición deseada: “[...] es el modo en que usted se diferencia en la mente de su cliente prospecto”<sup>19</sup>.

Kapferer define el posicionamiento como el énfasis en las características distintivas que hacen una marca diferente de sus competidores y atrayente para el público. Más adelante, Kapferer señala que el “*posicionamiento es el acto de relacionar una faceta de una marca con un conjunto de expectativas, necesidades y deseos de los consumidores*”<sup>20</sup>.

El posicionamiento es un concepto crucial, que recuerda que las elecciones de los clientes son hechas en una base comparativa, y que un producto sólo será escogido cuando forma parte claramente de un proceso de selección.

Keller concibe el posicionamiento de marca como la creación de superioridad de marca en la mente de los consumidores. El posicionamiento debe convencer a los consumidores de las ventajas de sus productos contra la competencia y, a la vez, aliviar preocupaciones en relación con las posibles desventajas. Según él, el posicionamiento requiere también la especificación de valores cruciales, conjunto de asociaciones abstractas como atributos y beneficios, y un “*mantra*” o esencia de la marca.

Aaker describe la posición de la marca como “*la parcela de la identidad y de la propuesta de valor de la marca que debe ser activamente comunicada al público-objetivo y que presenta una ventaja en relación con las marcas competidoras*”<sup>21</sup>. En su modelo, la fase de posicionamiento sigue a la definición de la identidad y de la propuesta de valor, así como a su implementación. La piedra angular del programa de comunicación de la marca es el enunciado de posición.

Posicionar exitosamente sólo se consigue si se involucra una marca en alguna categoría que los consumidores puedan comprender y reconocer de inmediato, además de diferenciarla de otros productos en la misma categoría.

Para Alden, Steenkamp y Batra el posicionamiento es “[...] el proceso interactivo, proactivo y deliberado de definir, medir, modificar y monitorizar las percepciones de un consumidor sobre un objeto en el mercado [...]”<sup>22</sup>.

---

<sup>19</sup> RIES, Al; TROUT, Jacks. *Posicionamiento: la batalla por su mente*. Mc Graw Hill. p.3

<sup>20</sup> *Revista Galega de Economía*, vol. 14, núm. 1-2 (2005), pp. 1-15 ISSN 1132-2799

<sup>21</sup> *Revista Galega de Economía*, vol. 14, núm. 1-2 (2005), pp. 1-15 ISSN 1132-2799

<sup>22</sup> *Revista Galega de Economía*, vol. 14, núm. 1-2 (2005), pp. 1-15 ISSN 1132-2799

La aplicación del posicionamiento involucra la definición de las dimensiones de un espacio perceptual particular que representa adecuadamente la percepción del público objetivo, la medición de la localización de los objetos en ese espacio, las modificaciones de las características del objeto para que se aproximen a las percepciones ideales de los clientes, y, por último, las modificaciones de las percepciones de los clientes a través de la estrategia de comunicación. Convirtiéndose así en un punto en el espacio de la mente del consumidor para ser ocupado por la marca.

Los diversos términos relacionados con el posicionamiento muestran un patrón con tres elementos: el conceptual, el operacional y el estratégico o, dicho de otra forma, los clientes, la empresa y la competencia, sumados a dos perspectivas: una gerencial/organizacional y otra del consumidor.

El posicionamiento estratégico viene a designar el lugar que una empresa ocupa en su industria a partir de una estrategia competitiva. El posicionamiento operacional, llamado también de oferta deriva de la definición de Ries y Trout anterior. El posicionamiento de la oferta de *marketing* induce al *marketing mix* (precio, distribución, producto y promoción) como factor de éxito, tiene carácter táctico/operacional, opera en el corto/medio plazo y considera competidoras a todas las ofertas percibidas como igualmente adecuadas a una situación de uso o contexto de aplicación. En cambio, el posicionamiento estratégico expande su actuación a otros factores de éxito del negocio, como la tecnología, utiliza un horizonte de largo plazo y emplea un contexto de análisis amplio en cuanto a variedad y cantidad de dimensiones estratégicas.

Se encontraron dos orientaciones básicas en el posicionamiento: el posicionamiento perceptual, ligado a las problemáticas del posicionamiento de marca y producto, y la orientación organizacional, relativa a la definición del lugar que ocupará la empresa en el escenario competitivo. Esas dos orientaciones no deben ser consideradas mutuamente excluyentes, pues interactúan entre sí desde el punto de vista estratégico y se refuerzan, no siendo tratadas necesariamente como esfuerzos separados desde el punto de vista de los practicantes de *marketing*.

Los aspectos del posicionamiento basados en los competidores o en las metas de los clientes difieren en relación con el foco, pero se aproximan en la concepción del valor de la marca, que tiene como función ligar la posición de la marca al *marketing mix*.

Se divide como dos orientaciones que sustentan el posicionamiento bajo dos premisas distintas: mientras que la orientación al cliente permite sólo influenciar un resultado que está fuera de su

control, en la mente del cliente, la orientación estratégica cree en la fuerza del posicionamiento como elemento que moldea el escenario competitivo.

El posicionamiento no revela toda la riqueza de significados de una marca ni refleja todo su potencial; no permite la exploración completa de la identidad y de la singularidad de la marca, sino que es la síntesis de su esencia.

Una definición genérica que se puede aplicar con independencia del posicionamiento del producto, de la marca, de la imagen, de la empresa o de la estrategia sería: *“el proceso de estudio, definición e implementación de una oferta diferenciada de valor cuyos atributos proporcionen una posición ventajosa sostenible en relación con la competencia en un escenario competitivo, desde el punto de vista de un público-objetivo”*<sup>23</sup>.

#### 4.2 Cómo posicionar

David Aaker, profesor de la universidad de California en Berkley y uno de los principales contribuidores del conocimiento de la gestión de marcas afirma que *“una de las funciones de la gestión de una marca es el desarrollo de una estrategia para aquellos factores clave, que consistirá en una identidad motivadora y un posicionamiento que la diferencie y la haga notoria entre los clientes”*<sup>24</sup>. Identidad y posicionamiento se encuentran vinculados ya que el posicionamiento contribuye a priorizar y enfocar la identidad de la marca fijando los objetivos de comunicación.

Una identidad clara y bien construida facilita enormemente el proceso de posicionamiento de la marca en los mercados. Los rasgos y las características de la identidad determinan cuál es la posición exacta de la marca en los mercados, a la par que establece la ventaja de superioridad de esa marca respecto a las otras. El beneficio de la marca se debe comunicar a los consumidores de forma activa.

Aún que la identidad de la marca y el posicionamiento están estrechamente relacionados no abarcan lo mismo. Kapferer aporta tres argumentos de diferenciación. En primer lugar, el posicionamiento se centra en el producto en sí mismo, el posicionamiento no revela toda la riqueza de la marca ni refleja todo su potencial, la marca se ve restringida por cuatro interrogantes: ¿Por qué?, ¿De quién?, ¿Cuándo?, ¿Contra quién?. Por último, el posicionamiento permita que la comunicación venga dictada por los recursos creativos y las modas, sin que pueda decir mucho sobre la forma de comunicar.

---

<sup>23</sup> *Revista Galega de Economía*, vol. 14, núm. 1-2 (2005), pp. 1-15 ISSN 1132-2799

<sup>24</sup> VVAA, *Dirección de productos y marcas*. UOA.2004. p.84

Siguiendo a Kapferer el posicionamiento de una marca significa enfatizar las características distintivas que la hacen diferente de sus competidoras y la hacen atractiva para el público. Posicionar por lo tanto, consiste en relacionar una marca con un conjunto de expectativas del consumidor, necesidades y deseos, y es el resultado de un proceso analítico. Añade que una modificación constante del posicionamiento debilita la identidad y que es mejor no modificarlo demasiado, como mínimo deben pasar el transcurso de un lustro para realizar un reposicionamiento.

¿Una marca para qué? Esta pregunta hace referencia a la promesa de beneficio que hace la marca al consumidor.

¿Una marca para quién? Se refiere al mercado objetivo.

¿Una marca para cuando? Se trata de la ocasión de consumo.

¿Una marca contra quién? Define nuestros principales competidores.

Posicionar es seleccionar todo aquello que podemos decir de una marca, aquello que es realmente decisivo para que los consumidores nos escojan a nosotros en vez de los productos de la competencia que les ofrece soluciones parecidas. El diseño de las características de una marca dirigido a crear y mantener un lugar distinguible en el mercado objetivo para la compañía, producto o marca. La ley máxima del posicionamiento es que no se puede ser todo para todos.

El posicionamiento tiene un doble carácter estratégico, táctico u operativo. En relación al primero, para desarrollar y ocupar un lugar en el mercado es preciso lanzar el posicionamiento con otros conceptos estratégicos de la dirección de *marketing* que llevan a definir dónde y cómo se compete. Respecto a la dimensión táctica u operativa del posicionamiento, ésta implica un plan de actuación sobre el mercado que permite materializar la posición estratégica seleccionada,

Pautas del posicionamiento estratégico:

Segmentación del mercado: Saber dónde y cómo competir. Es preciso ser conscientes de la diversidad del mercado y la necesidad de identificar los segmentos que expliquen la compra del producto y la elección entre las marcas.

Selección del mercado objetivo. Elegir el mercado donde competir, el *target marketing*, y establecer cuál es la ventaja diferencial que se va ofrecer al cliente.

Determinación de la ventaja comparativa: Debemos conocer a la competencia y determinar las posiciones de los competidores.

Para posicionar las marcas los fabricantes han de realizar cuatro tareas:

A.- Analizar la marca

Qué hace la marca para mí

Qué dice la marca de mí

Cómo me hace sentir

B.- Analizar a los competidores: Cuáles son las marcas de la categoría, cuáles son sus características más importantes y asociar cada marca con las características que se han determinado.

C.- Avaluar: Un vez analizada la categoría y las marcas que se encuentran en ella, el fabricante tiene que sacar algunas conclusiones. Una forma muy gráfica de hacerlo es a través del mapa de posicionamiento. Los mismos constituyen una herramienta muy útil al proporcionar una representación visual de las percepciones de los consumidores sobre la marca y sus competidores utilizando atributos, dimensiones que sean relevantes para el consumidor.

Son mapas preceptuales y tienen un importante valor para el análisis competitivo al permitir identificar las fortalezas y debilidades de las marcas. Se obtiene aplicando el análisis factorial de correspondencia a las valoraciones realizadas sobre los consumidores. El primer paso es establecer los ejes, si se puede, porque hay veces que las marcas se mueven en distintos terrenos y establecer unos ejes es imposible, y el segundo ubicar las marcas dentro de la categoría.

Este mapa dibuja la posición de cada marca y permite identificar si la marca en cuestión está cerca o lejos del ideal. También sirve para ver si hay diferencias o parecidos entre las marcas y detectar posibles agujeros que no estén cubiertos por ninguna marca.

D.- Proponer: Finalmente, el fabricante tendrá que adoptar un posicionamiento. Tendrá que decidir qué quiere que los consumidores piensen de su marca.

Se puede posicionar una marca en función de varios criterios:

Por las características del producto: *Fabada litoral* (receta casera).

Por los beneficios: *Ariel* (deja la ropa más blanca).

Por los momentos de consumo: *Cola Cao* (almuerzo completo).

Por la tipología del consumidor: *Saimaza* (el café de los muy cafeteros).

En relación a otros productos: *Don Simón* (en relación a otros zumos de frutas).

Qué ventajas deben ser promocionadas: Muchos expertos consideran que la mejor estrategia es apoyarse en un atributo que proporcione una idea consistente. Otros aceptan la posibilidad de promocionar dos o más atributos de una marca siempre que estas ventajas sean compatibles

entre sí. Ante todo debemos protegernos del infraposicionamiento, el sobreposicionamiento, posicionamiento confuso y posicionamiento dudoso.

*Infraposicionamiento:* la marca no puede ser identificada con claridad por los consumidores. La ventaja aportada no es relevante o es insuficiente para distinguirse del resto.

*Sobreposicionamiento:* los consumidores tienen una imagen demasiado específico de la marca, lo cual reduce el mercado.

*Posicionamiento confuso:* los consumidores tienen una imagen confusa de la marca debido a que se le buscan demasiados beneficios o se cambia el posicionamiento con demasiada frecuencia.

*Posicionamiento dudoso:* se produce cuando los consumidores no confían en las asociaciones buscadas por la marca a la vista de las características del producto, su precio o fabricante.

Ramón Ollé y David Riu además añaden:

*Posicionamiento Idealista:* El posicionamiento termina por ser una larga frase que expone más la visión y los deseos futuros de empresa que una propuesta real para el espectador.

*Posicionamiento Irrelevante:* Se selecciona una propuesta pensando que la que le da significado a la compra cuando los consumidores la compran por otra razón.

*Posicionamiento indistinguible:* Todas las marcas capitalizan la misma palabra porque la reconocen como de importante valor para el consumidor.

#### 4.3 Del concepto al contexto

Según Ramón Ollé y David Riu, ambos profesores de *ESADE*, la primera reflexión a realizar para construir una buena estrategia de posicionamiento precisa estudiar la categoría en la que se encuentra la empresa y sus posibles marcos de referencia. No se trata de buscar qué decir de nuestro producto si no buscar un contexto donde seríamos la primera opción para los consumidores.

Contextualizar, encontrar la idea base correcta, implica tener ya la mitad de una estrategia de posicionamiento exitosa. La otra mitad consiste en comunicarlo de forma eficaz, es decir, conceptualización, encontrar el concepto que mejor comunica el nuevo contexto. Este concepto, también denominado *mindspace*, debe ser una palabra, una idea, una propuesta de valor que sea relevante para el consumidor y tremendamente simple. La contextualización tiene en cuenta el contexto en el que se mueve el negocio, la conceptualización es la propuesta de valor frente a él.

#### 4.4 El reposicionamiento

El reposicionamiento se realiza cuando un producto o servicio tiene un posicionamiento que le es contraproducente para la supervivencia de la marca. El reposicionamiento implica cambiar los mercados objetivos, la ventaja diferencial o ambas.

## 5. Categorías y redes neuronales

### 5.1 Categorías

Cuando los seres humanos piensan, tienden a utilizar modelos. Un modelo es un grupo de elementos integrados y agrupados en forma de conjunto, lo que permite almacenar una gran cantidad de información codificándola en una unidad. La selección de necesidades concretas y personas/situaciones que nuestro producto o servicio puede satisfacer es también un modelo al que solemos denominar “mercado”.

Todos los productos y servicios que se comercializan hoy en día en cualquier parte del mundo están incluidos en una categoría dada y, con el tiempo, en subcategorías.

Estos tipos de clasificaciones son útiles por cinco razones: Permiten cuantificar a un mercado mediante la enumeración de los productos y marcas que forman parte de él, permiten elaborar una lista de competidores, permiten el cálculo de la participación de mercado (cuota de mercado) de cada competidor en esa categoría, permiten registrar el curso y evolución del volumen de mercado y evaluar los resultados de las acciones de *marketing*, proporcionan un sistema estable para establecer de forma objetiva el ruedo en el que se está compitiendo.

La selección de las necesidades concretas y las personas/situaciones específicas donde un producto o servicio puede estar presente constituye un sistema cerrado y completo denominado categoría y subcategoría. Así, por ejemplo, el mercado de productos lácteos contiene la categoría de yogures, que a su vez contiene subcategorías de yogur con frutas. Sólo recopilar datos de mercado sobre canales de distribución requiere que todas las compras verificadas se clasifiquen en categorías o subcategorías dadas.

Es necesario definir una categoría si queremos desarrollar una estrategia de *marketing* porque necesitamos saber dónde y contra quién estamos compitiendo. Fijar un mercado así es provechoso, aunque aún tiene limitaciones. Una vez que las empresas y los profesionales del *marketing* adoptan una categoría como modelo, a priori éste permanece fijo o inalterado.

La consideración y definición de un mercado proporciona un sistema sobre dónde competir. El mismo acto de seleccionar necesidades, personas y situaciones potenciales lleva a descartar las necesidades, personas y situaciones en las que no podemos estar presentes. Cuando las empresas adoptan una categoría, asumen como fijos los elementos que contiene (necesidad, público, situación y producto). Normalmente, esos elementos no se volverán a considerar.

### 5.2 La psicología cognitiva

En su libro *Psicología Cognitiva*, publicado en 1967, Ulric Neisser definía que “*La psicología cognitiva se refiere a todos los procesos mediante los cuales la entrada [input] sensorial se transforma, redice, elabora, almacena, recupera y utiliza*”<sup>25</sup>.

Nuestros procesos cognitivos siempre tienen relación con algo, nuestros sentidos introducen en los sistemas neuronales y cognitivos la energía del mundo físico que está fuera de nuestros cuerpos, donde es reelaborada.

La entrada sensorial, el *input* se transforma. La energía física del mundo se convierte en un patrón de acontecimientos o eventos neuronales que es utilizado como base para todos los procesos cognitivos subyacentes. Todo estímulo físico no captado, y por lo tanto no procesado por el sistema nervioso central se pierde para siempre, por lo tanto, es verdaderamente importante que dispongamos la ubicación de la marca de tal forma que la mente no tenga más remedio que incluirla en su patrón. Pero no nos avancemos, vayamos paso por paso.

Debemos entender este patrón como una visión general, esquemática. Es muy importante tener en cuenta que cuando elaboramos una representación concreta, la relacionamos con otras concretas y otras más generales. El resultado es que a la reducción inicial que hacemos para realizar el patrón, en la que suprimimos algunos aspectos para poder hacer la representación, en la elaboración le añadimos más información a la representación, al patrón, con información que ya teníamos.

En definitiva, reducimos los elementos representacionales de una categoría y buscamos cuáles de sus elementos significativos se interrelacionan con otra categoría. La representación es la habilidad de nuestro sistema cognitivo para ordenar, almacenar y recuperar información gestionada en categorías. La representación es una herramienta de “logística económica” de información.

---

<sup>25</sup> VVAA, *Psicología cognitiva*. Thompson Editores. 2001. p.5

Una vez que nuestros sistemas atencionales han captado un estímulo o *input* y éste ha llegado a nuestro cerebro a través de las fases de recepción sensorial, filtrado, transducción, codificación y transmisión, este se categoriza y se clasifica a través del proceso de la percepción significativa y la memoria, se encargará de guardarlo en sus archivos y de sacar el fichero necesario cuando se le pida.

Una mayor elaboración conduce a una mejor comprensión del concepto en cuestión, si la representación es escasa o nula ésta le será prácticamente inútil, no podrá servirse de ella. Tenemos que dotar al consumidor de la posibilidad de realizar esta elaboración. Los patrones facilitan el aprendizaje y nos sirven para futuras recuperaciones de la información. Una representación será eficaz en la medida que se pueda reestablecer, recuperar, eficazmente en el momento que se precise.

Cualquier representación se produce a tres niveles. Nivel mental, nivel cognitivo y nivel neuronal. Si por ejemplo le preguntamos a alguien cuántas ventanas tenía la fachada de la casa en la que vivía en su infancia, la mayoría de gente nos contestará a la pregunta con suma facilidad.

Esa persona habrá buscado en sus ficheros una especie de imagen mental de la casa de su infancia y responderá. Este suceso, la imagen, se ha examinado a dos niveles. Primero a un nivel experiencial, que llamamos mente, y también, a un segundo nivel concreto o físico que llamamos cerebro. La mente es en este caso la parte conciente, la percepción, pero a nivel de cerebro, a nivel neuronal, algo realiza el cerebro para poder mostrar esa percepción. Las neuronas se relacionan de una manera determinada para producir la imagen. El nivel neuronal está basado en una descripción más o menos literal de la actividad del sistema nervioso.

Finalmente, nos falta un tercer nivel, el cognitivo. El nivel cognitivo gestiona el nivel neuronal, debe encontrar algunas o todas las representaciones mentales de la casa, seguidamente, determinar las características de la imagen que va a presentar, y finalmente, construir la imagen de la que fuimos conscientes. La parte cognitiva es la parte consciente del proceso, que tiene que trabajar para que la recuperación de la representación sea factible, económica y eficaz.

La información neural puede describirse a nivel abstracto y cuando lo hacemos hablamos de análisis cognitivo. Todos los elementos neurales pueden verse también a nivel cognitivo pero no al revés, puesto que habrá información cognitiva que se habrá discriminado y no llegará a nivel neural. Sin la habilidad para organizar la información entrante en “espacios” probablemente estaríamos totalmente perdidos e incapacitados para utilizar cualquier otro proceso cognitivo.

Para explicar el nivel neural, antes debemos comprender cómo funcionan las neuronas, y antes, entender qué es una neurona.

### *5.3 La Neurona*

La célula nerviosa se denomina neurona, y es la unidad funcional del sistema nervioso. Se estima que en cada milímetro del cerebro hay cerca de 50.000 neuronas. El tamaño y la forma de las neuronas es variable, pero siempre tienen la misma estructura. El cuerpo de la neurona o soma contiene el núcleo, y éste encarga de todas las actividades metabólicas de la neurona y recibe la información de otras neuronas vecinas a través de las conexiones sinápticas.

Las dendritas son las conexiones de entrada de la neurona. Por su parte el axón es la "salida" de la neurona y se utiliza para enviar impulsos o señales a otras células nerviosas. Cuando el axón está cerca de sus células destino se divide en muchas ramificaciones que forman sinapsis con el soma o axones de otras células. Cada neurona recibe de 10.000 a 100.000 sinapsis y el axón realiza una cantidad de conexiones similar.

La transmisión de una señal de una célula a otra por medio de la sinapsis es un proceso químico. En él se liberan sustancias transmisoras en el lado del emisor de la unión. El efecto es elevar o disminuir el potencial eléctrico dentro del cuerpo de la célula receptora. Si su potencial alcanza el umbral se envía un pulso o potencial de acción por el axón. Se dice, entonces, que la célula se disparó. Este pulso alcanza otras neuronas a través de la distribución de los axones.

En el neocórtex, las neuronas, están estructuradas en organizaciones independientes llamadas capas. Cuando la información es procesada por una capa envía la información a la siguiente, y así, sucesivamente. En 1958 Rosenblatt descompuso el sistema nervioso en tres capas.

La primera capa consiste en neuronas cuya misión es introducir información del mundo físico. Son las neuronas sensoriales. Éstas se comunican con las neuronas de la siguiente capa, la capa proyección. Las neuronas localizadas en esta segunda capa se denominan neuronas asociativas o células asociativas.

Las neuronas sensoriales pueden tener dos tipos de conexiones, o bien realizan una asociación excitatoria o bien realizan una excitación inhibitoria. Activar una neurona significa encenderla, ponerla en funcionamiento, inhibir significa reducir la activación evitar que se active. Es decir, cuando la primera neurona, la sensorial, "dispara" o envía su impulso electroquímico a través de su axón, la segunda neurona, la asociativa, que recibe este impulso también tiende a activarse.

En el segundo caso, cuando la primera neurona se dispara, produce una reacción química en la segunda neurona que provoca que ésta se resista a la activación.

Por ejemplo, tenemos dos elementos, el elemento *perro galgo* y el elemento *perro pastor alemán*. Estos dos elementos están unidos por esas dos conexiones. La activadora hará que cada vez que se encienda el elemento *perro galgo* se active también *perro pastor alemán*. La inhibidora hará que cuando se enciende *perro galgo* se inhiba *perro pastor alemán*. Si un elemento está apagado no ejerce activación ni inhibición sobre otro de este modo si se apaga no inhibirá, sólo estará apagado.

La conexión inhibitoria lo que consigue es que el otro se inhiba también y por tanto le cueste mucho más trabajo activarse. Un elemento puede estar encendido y al mismo tiempo mandar impulsos inhibidores a otro elemento. Si está apagado no mandara señales de ningún tipo. Encendido no significa que mande activación, encendido significa que puede enviar activación o inhibición al elemento contiguo.

Una conexión activadora nunca puede inhibir, una conexión inhibidora nunca puede activar. Que una conexión no esté en funcionamiento no significa que produzca el efecto contrario, es decir, no activar no es equivalente a inhibir y no inhibir no es equivalente a activar. Lo que nunca puede ser es que estén las dos funcionando al mismo tiempo. Un elemento nunca puede activar e inhibir al mismo tiempo. Son estados mutuamente excluyentes entre si.

Lo que sucede es que el elemento *perro pastor alemán* no está conectado sólo con el elemento *perro galgo*, sino que está conectado con todas las razas de perro que esa categoría tiene y con cada una de ellas tiene la posible conexión de activación o inhibición. De este modo el elemento se encenderá cuando la suma total de los impulsos activadores que recibe del resto de elementos de esa categoría sea mayor que la suma total de los impulsos inhibidores que recibe de esa categoría.

De este modo puede suceder que un elemento trate de activar a otro, pero que la inhibición de los demás evite que se active. Del mismo modo un impulso inhibidor, de otro elemento, puede no conseguir que el elemento receptor se inhiba si es más potente el impulso activador que recibe del resto de los elementos que están ya activados.

Para calcular si el elemento se activará o se inhibirá se suman los impulsos activadores e inhibidores por separado y luego se restan los totales entre si. Un elemento no se activará ni inhibirá, si la resta entre activación e inhibición es igual a 0. Entonces permanecerá apagado

que no es igual a inhibido. Esto implica que hay tres estados: apagado, inhibido o encendido. La célula asociativa se convierte una especie de “tomadora de decisiones”.

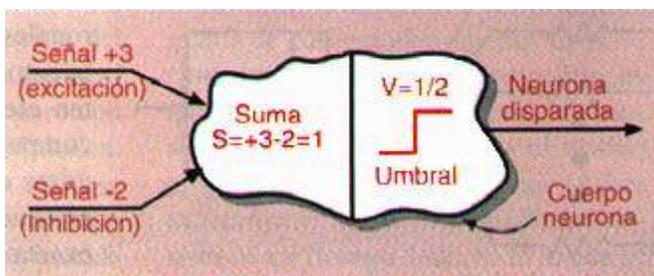
Un ejemplo para saber si se activa o se inhibe sería así:

Elementos	Potenciales parciales activadores	Potenciales parciales inhibidores
Elemento 1	X	
Elemento 2	X	
Elemento 3	X	
Elemento 4	X	
Elemento 5		X
Elemento 6		X
Elemento 7	X	
Elemento 8		X
Totales	5	3
Resta de totales:	$5 - 3 = 2$	
Resultado elemento 9	<b>ACTIVACIÓN</b>	

Elementos	Potenciales parciales activadores	Potenciales parciales inhibidores
Elemento 1	X	
Elemento 2		X
Elemento 3	X	
Elemento 4		X
Elemento 5		X
Elemento 6		X
Elemento 7		X
Elemento 8		X
Totales	2	6
Resta de totales:	$2 - 6 = (-4)$	
Resultado elemento 9	<b>INHIBICIÓN</b>	

Elementos	Potenciales parciales activadores	Potenciales parciales inhibidores
Elemento 1	X	

Elemento 2		X
Elemento 3	X	
Elemento 4	X	
Elemento 5		X
Elemento 6		X
Elemento 7	X	
Elemento 8		X
Totales	4	4
Resta de totales:	$4 - 4 = 0$	
Resultado elemento 9	<b>APAGADO</b>	



Las neuronas integran la información en paralelo. A pesar de las diferencias entre los tres tipos distintos de neuronas, todas ellas tienen como función básica integrar información acerca del estado de las neuronas presinápticas. Las neuronas

pasan información a otras neuronas acerca del *input* total que reciben. Cuanto mayor es el *input* mayor tasa de disparos. La relación entre el *input* y la tasa de disparos no es lineal, hay un máximo y un mínimo, un intervalo que va desde varios cientos de disparos por segundo a cinco disparos por segundo.

La influencia de una neurona sobre otra depende de la fuerza de conexión entre ambas. La fuerza de conexión entre neuronas se corresponde con el concepto de eficacia sináptica. Por elevado que sea la tasa de disparos de un grupo de neuronas presinápticas, la neurona receptora no recibirá prácticamente ningún *input* si la eficacia de las sinapsis implicadas es nula. Por lo contrario, si estas sinapsis son muy eficaces, los cambios en la tasa de disparos de las neuronas presinápticas se traducirán en grandes cambios en el *input* recibido por la neurona receptora. Hay una relación multiplicativa entre la señal de salida de una unidad emisora y la fuerza de conexión y la unidad receptora. El *input* que una unidad A recibe de otra unidad B, es igual al valor de la señal de salida de B por la fuerza de conexión entre A y B.

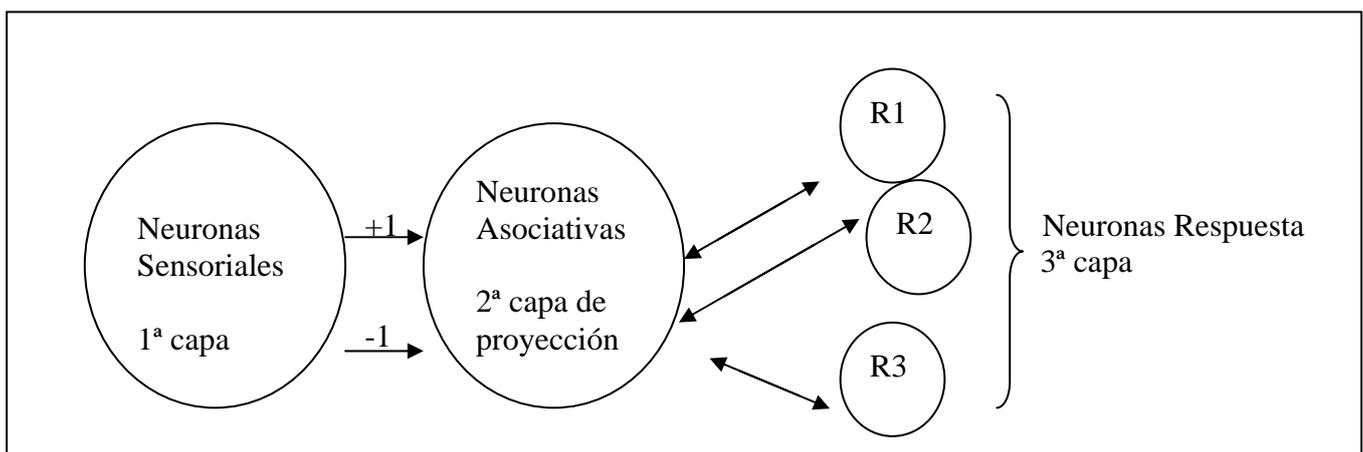
La tercera y última capa son las células motoras o de respuesta. Del mismo modo que las neuronas sensoriales se comunican con las neuronas sensoriales de una forma excitatoria o inhibitoria, así también las células asociativas pueden tener conexiones excitatorias o inhibitorias con las células de respuesta.

También las células respuesta toman decisiones. Las células respuesta siguen la pista de las células asociativas que se comunican con ellas. Si la respuesta es neta, es decir, si la suma de las conexiones excitatorias e inhibitoras es positiva, hay más excitatorias que inhibitoras, entonces la célula respuesta se dispara, pero si la respuesta neta es negativa, más inhibitora que excitatoria, entonces la célula de respuesta permanece en silencio.

A priori podría parecer que no hay ninguna diferencia entre una célula asociativa y una de respuesta. La diferencia más grande entre ellas es que las células asociativas no tienen influencia en la activación de las células sensoriales, pero las células respuesta están situadas en el córtex, donde la información fluye en doble sentido y, por lo tanto, pueden influir en la activación de las células asociativas.

Cuando las neuronas asociativas activan una célula de respuesta, ésta a su vez tiene conexiones excitatorias con células asociativas que la activaron y tiene conexiones inhibitoras con cualquier célula asociativa que no contribuyera a su activación. La célula respuesta funciona como una especie de amplificador, tiene conexiones excitatorias con células que tienen relaciones excitatorias con ella.

El perceptrón fue el primer intento de desarrollar un modelo abstracto del sistema nervioso que mostrará cómo un sistema con características neuronales podría realmente hacer cálculos. El sistema nervioso humano es más complejo, pero este primer patrón creado por Rosenblatt es claramente ejemplificador.



Wundt fue de los primeros en describir los sucesos mentales como si tuvieran estructura, mostrando que la mentalidad y la conciencia son elementos organizados. Según este autor “la

*mente es un agente activo que interviene para combinar o, mejor dicho, sintetizar elementos conceptuales básicos* <sup>26</sup>.

#### *5.4 Redes neuronales: la arquitectura cognitiva:*

Como ya hemos comentado, hay estados mentales que tienen la función de representar estados del mundo. El vehículo de estas representaciones son expresiones simbólicas estructuradas. Un red conexionista es un modelo de procesamiento de la información basado en la acción de múltiples unidades de procesamiento interconectadas que operan en paralelo de acuerdo con principios inspirados en cómo transcurre el procesamiento de la información del cerebro.

La arquitectura de una red consiste en definir los principios que determinan su funcionamiento, explicar el modo en que sus unidades operan y en la estructura que presenta la red. La arquitectura de red, junto con la estrategia elegida por el proceso cognitivo, determina lo que la red es capaz de computar así como las propiedades globales que emergen de su funcionamiento.

La representacionalidad se produce por sistematicidad y composicionalidad, Fodor y Pylyshyn 1988. La sistematicidad se refiere a la aplicación de reglas que responden sistemáticamente a la estructura de las expresiones simbólicas y la composicionalidad, resalta el carácter combinatorio de las expresiones y símbolos.

Representaciones y procesos son dos aspectos que se encuentran íntimamente unidos y que, conjuntamente, determinan sus propiedades. Podríamos perfectamente comparar su relación con la existente entre un pie y un zapato. Cada pie requiere su zapato y cada zapato requiere su pie.

#### *5.5 Conceptos y categorías: la organización del conocimiento*

Las unidades que constituyen el conocimiento son los conceptos y la información se almacena en la memoria, de una manera organizada, mediante el proceso de categorización. La capacidad para agrupar elementos individuales en categorías constituye una característica primordial de la mente humana. Las categorías pueden estar formadas por otras categorías, metacategorías, que funcionan como “bloques indeformables” que se pueden añadir, extraer, sustituir o cambiar de posición en una estructura árbol.

---

<sup>26</sup>VVAA. *Psicología cognitiva*. Thompson Editores. 2001. p. 351

Ocurra lo que ocurra con un símbolo de una categoría, el concepto que representa queda preservado a lo largo de las sucesivas manipulaciones de las que sea objeto. Asimismo, el contenido representado por un símbolo no resulta afectado por los símbolos que lo acompañan, lo que demuestra que los ejemplares de las representaciones no se ven afectados por el contexto.

El significado de los conceptos complejos se alcanza en función del significado de sus partes. Es decir, el significado del todo, del concepto, viene determinado por las partes, mientras que el significado de las partes no se ve afectado por el todo.

*¿Qué son los conceptos?* Los psicólogos asumen que un concepto es una representación mental más pequeña que las oraciones que forman los pensamientos. Por concepto entendemos constructos psicológicos, o representaciones mentales, dotados de propiedades semánticas. Los conceptos no son equivalentes a las palabras que utilizamos para expresarlos, pero existe una relación muy próxima entre ellas. Las categorías son los objetos y eventos de un concepto, esto es, las representaciones de los ejemplares concretos de un concepto existentes en la memoria. Los conceptos permiten la asignación de objetos y hechos a categorías específicas favoreciendo la organización del conocimiento. Cada elemento que conforma la categoría se denomina ejemplar.

*Principales características de las categorías:* Las categorías conceptuales son los elementos principales del pensamiento, que hacen posible la economía cognitiva. Evitan tener que referirse a cada entidad particular como algo independiente que tiene su propio nombre. Si no existieran los conceptos habría que almacenar en la memoria cada entidad (objeto, evento) en un lugar diferente con su propio nombre, de forma que pudiéramos distinguirla de todas las demás. Este almacenamiento produciría una sobrecarga que podría hacer peligrar el funcionamiento mental.

Una función importante que cumplen los conceptos es permitir al sistema de procesamiento de la información realizar inferencias. El proceso de construcción de categorías se sitúa en el punto de cruce entre la percepción, la memoria y el razonamiento. Cruce de los tres niveles anteriormente citados ejemplificado con la persona que visualizaba el número de ventanas de su casa de la infancia. Por formación de conceptos entendemos el proceso por el cual aprendemos experiencias específicas en reglas generales o clases.

Una categoría es una clase de objetos o hechos que tienden a agruparse juntos. Todos los objetos que se clasifican como pertenecientes a una misma categoría tienen alguna semejanza en común. La principal propiedad de las categorías es que se utilizan para codificar la experiencia, contribuyendo así a la economía mental.

La tercera característica básica de las categorías es que sus miembros tienden a ser semejantes entre sí, a la vez que suelen ser diferentes de los miembros que pertenecen a otras categorías. El grado de semejanza entre los miembros de las categorías depende del nivel de abstracción de la categoría en la que estemos situados.

*Las categorías mantienen en las redes neuronales una estructura jerárquica:* Para poder entender la jerarquía de las categorías se debe imaginar la mente como un espacio infinito en tres dimensiones. No se puede concebir de forma plana porque entonces sería muy difícil comprender cómo pueden conectarse entre sí las redes neuronales. Una red neural es una categoría y cada categoría pertenece a otra mayor. Por lo tanto el nivel de descripción de los elementos de la categoría perteneciente a otra será mucho más concreto que el de la categoría superior, porque ésta engloba todos los elementos de esa subcategoría inferior y los del resto de subcategorías que le pertenecen.

Las categorías de nivel básico reflejan la estructura correlacional del medio ambiente y corresponden a los objetos del mundo perceptivo, son las más eficientes desde el punto de vista cognitivo. Las categorías de nivel básico maximizan la semejanza entre los miembros de la categoría y minimizan la semejanza con los miembros de otras categorías. Podríamos utilizar como ejemplo la categoría libro. Es el nivel que aporta más información porque la información a nivel básico eleva al máximo la esencia informativa y distintiva.

Los niveles de categorización más generales que abarcan en sí mismos más categorías, constituyen niveles supraordinales. El básico es más evidente que el suprarrelacional, puesto que libro nos aporta mucha más información que una categoría que pueda englobar la categoría libro como sería “material de lectura”.

Los niveles más específicos que el nivel básico son los niveles subordinados de categorización. Focalizan la parte de la categoría que nos interesa, como sería el caso por ejemplo “libros de sobremesa”

Cuando pedimos a los individuos que enumeren las partes o elementos de un concepto, el número de elementos a considerar dependerá del nivel de categorización. En los niveles supraordinales o subordinados la capacidad de enumeración se hace mucho más pequeña. Las categorías a nivel básico aportan mucha más información y claridad.

Imaginemos que tenemos el elemento *perro galgo*. Este elemento pertenece a la categoría *perros*. La categoría *perros*, pertenece asimismo a la categoría *animales*. De modo que la

categoría perro es una subcategoría de la supracategoría *animales*. La categoría *animales* es asimismo subcategoría de la categoría *seres vivos*. Del mismo modo la categoría *seres vivos* pertenece a la categoría *ecosistema*. Cuantos más niveles subimos más subcategorías forman parte de una categoría superior.

También es posible que una subcategoría esté en dos categorías superiores. Así la subcategoría *bicicletas* pertenecerá a la categoría *vehículos* y también a la categoría *productos para hacer deporte*.

El número de categorías que podemos tener depende de la cantidad de información de la que disponemos. Un biólogo podrá tener más categorías y más elementos en cada categoría referente a, por ejemplo, *células* que una persona con escasos conocimientos de biología. La red neural del biólogo en este sentido será mucho más grande y compleja que la del lego. La información que poseemos será lo que determine el número de categorías y subcategorías que podamos hacer.

No se puede incurrir en el error de pensar que dos categorías en principio completamente distintas no pueden conectarse. Si se le pone barreras a las redes neuronales se estará limitando la arquitectura funcional de la red neural.

Analicemos lo que ocurre cuando tratamos de precisar los puntos de coincidencia entre dos cosas. Lo primero que se realiza es la búsqueda de los elementos comunes de ambos objetos. Por ejemplo el ciclomotor y el automóvil sirven para transportarse. Posteriormente, nos fijamos en las diferencias alineables y no alineables. Las diferencias alineables se basan en algún elemento común, por ejemplo, las ruedas. Las ruedas es un elemento común entre los dos elementos pero la moto tiene dos y el automóvil cuatro. Una diferencia no alineable es aquella que no se basa en un punto en común. Por ejemplo, los automóviles tienen volante y las motos manillar.

Las categorías se unen a través de estas conexiones entre si de la misma manera que se unen los elementos. Un elemento de una categoría puede encender a otro elemento de una categoría distinta siempre y cuando pase el impulso de activación a través del núcleo de esa categoría. Cabe pensar que puede darse el caso de que un elemento de una categoría active otro de otra categoría sin pasar por el centro. Esto solamente sucede cuando dos elementos de categorías distintas están muy juntos entre si y comparten muchas características entre ellos. De esta manera es posible que formen una conexión entre si a través de una conexión activadora como el resto.

Las categorías no son discretas, es decir, no tienen unos límites definidos ni claros, sino que tienen límites borrosos donde se juntan los elementos entre sí. Un elemento pueda pertenecer a dos categorías. Sería el caso de elementos ambiguos. La ambigüedad será mayor para incluirlos en una u otra categoría cuantas más características de ambas categorías comparta ese elemento, llegando incluso a no poder meterlo en ninguna de las dos categorías.

#### *5.6 Centralidad y prototipos dentro de una red*

Las categorías presentan una propiedad llamada centralidad, es decir algunos miembros de una categoría constituyen “mejores” ejemplos de esa categoría que otros. Rosch y Mervis presentaron a varios sujetos de un experimento una lista de palabras en la se indicaban ejemplares de una misma categoría. Los sujetos valoraron del 1 al 7 cada uno de los ejemplares. Del experimento se transluce que para la mayoría de la gente, naranjas y manzanas, corresponde más claramente a la categoría frutas que cocos y aguacates.

Rosch demostró que las categorías tienen una estructura interna, que se va abriendo en forma de árbol y que su extensión se sirve del principio de semejanza familiar. La semejanza familiar debe entenderse como la manera en que las categorías se organizan, es decir, forman un núcleo entorno a un grupo de rasgos específicos que parecen estar correlacionados y que definen la categoría. Cuánto más cerca este el ejemplar de las características que definen la categoría más en el centro se encontrará.

Rosch bautizó al miembro de una categoría que posee más rasgos que los demás como el prototipo de esa categoría y según él, el prototipo es la representación compendiada del concepto. El prototipo ocupa una posición especial en una categoría, es el centro de la categoría. Las naranjas son centro y prototipo de la categoría frutas. El prototipo otorga a cualquier categoría que consideremos una coherencia mental que depende del número de diferencias características entre los miembros específicos y el prototipo de la categoría. El prototipo es donde concluye su sistema cognitivo, al menos para aquella categoría.

Los ejemplares que se encuentren alrededor del prototipo forman un núcleo central. Mientras el prototipo permite una rápida clasificación de un individuo como perteneciente a una categoría, el núcleo central fija más los conceptos y les da estabilidad. El prototipo y los elementos centrales de la categoría serán de mucho más fácil acceso que los componentes periféricos. Al alejarnos del centro, los miembros de esa categoría están cada vez más alejados del prototipo y por lo tanto, el ejemplo resulta cada vez menos bueno. Cuanto más nos alejemos, más difuminado quedará la frontera entre una categoría y otra.

Los prototipos, al ser más representativos, influyen en las principales variables experimentales:

Tareas de verificación: los tiempos de reacción son más cortos con los ejemplares más representativos.

Tareas de producción de ejemplares: Los sujetos mencionan más frecuentemente a los ejemplares más representativos de una categoría.

Tareas de valoración de semejanza: Los ejemplares menos representativos se consideran más semejantes a los ejemplares más representativos que a la inversa.

Tareas de aprendizaje: Los miembros más representativos de las categorías se aprenden antes que los menos representativos.

Como hemos podido observar, las redes neurales tienen una regla de conexión de sus elementos, de sus ejemplares, lógica, pues deben compartir elementos característicos de la categoría. Obviamente habrá elementos de la categoría con más potencia que otros para describir el modelo estándar y ese estándar se aproximará a los elementos que más potencia tienen. La formación de la representación estándar de una categoría cualquiera depende de dos reglas:

Depende del número de elementos que forman la categoría. A mayor número de elementos la representación del estándar deberá ser más abstracta, general y carente de propiedades particulares para poder abarcar a todos los elementos de la categoría.

Depende de la fuerza de conexión de cada elemento al núcleo de la categoría. Imaginemos a la categoría como una esfera en la que hay muchas esferas pequeñas unidas a una esfera central algo mayor. Las esferas están unidas con la central a través de las conexiones sinápticas.

De qué depende que una conexión sea más fuerte o más débil. Depende de las veces que esté funcionando. Si una conexión activadora se pone en funcionamiento muchas veces se reforzará. Es como una carretera. Una carretera pequeña permite el paso de pocos vehículos, una autopista de varios carriles permite mucho tráfico. Una pequeña carretera se puede convertir en una más grande aumentando su número de carriles si el tráfico es siempre intenso, ya que interesa que pueda albergar más tráfico para que así esté sea más fluido y permita mayor volumen de movimiento. Las conexiones se refuerzan de esta manera, se hacen más grandes, con más carriles y por eso es mucho más fácil que se activen, porque permite transmitir más activación o inhibición y puede hacerlo más deprisa. Si una conexión es muy potente tal vez no importe la potencia que se le reste de las demás conexiones con los otros elementos ya que es suficientemente potente como para dominar la activación o inhibición.

Esto es porque los elementos que más fuerza tienen son aquellos que se activan con más frecuencia y que tienen más posibilidades de ejercer influencia sobre la esfera central. La esfera central procesa toda la información recibida de todos los elementos y construye la representación estándar. Podríamos visualizar las conexiones sinápticas entre neuronas como tubos, si la conexión es muy fuerte el tubo será más grueso. La esfera enviará mucho más disparos porque advertirá que es una relación fuerte.

### 5.7 ¿Cómo se activa un elemento de la categoría?

Un elemento de la categoría se activa cuando tenemos una experiencia perceptiva con ese elemento. Por ejemplo al ver un perro: divisándolo de lejos desconocemos qué tipo de perro es. Al principio al no reconocerlo se ha activado previamente la categoría animales de modo que al principio se han activan muchas categorías instantáneamente, pero en cuanto hemos podido darnos cuenta de que lo que percibimos, en este caso un perro, se mantiene activa la categoría perro y van desactivándose las demás ya que son irrelevantes para lo que se va a categorizar.

Las neuronas y sus conexiones codifican la información en forma distribuida. La representación de un objeto conlleva la activación de un gran número de neuronas y que tales neuronas participen en la activación de otros objetos. Las neuronas no siempre están perfectamente sintonizadas con respecto al contenido que codifican y existen un gran solapamiento entre los contenidos codificados por las diferentes neuronas.

La percepción lo que hace es comparar las características de lo que ve con la información que tiene en la memoria de cómo es un perro. Va emparejando categorías de la información que le llega del exterior, lo que se ve, con la que ya tiene y va seleccionando en la categoría *perro* los elementos que satisfacen esas características, de este modo discrimina entre elementos hasta dar con el correcto. En el caso de un perro conocido discrimina hasta el elemento concreto e inhibe todos los demás porque hemos identificado el ejemplar y lo reconocemos. En ese caso podemos decir: "Es Sultán el perro de Carlos". En el caso de un perro desconocido mantenemos cierta cantidad de elementos en activo hasta que generamos un nuevo elemento: ese perro hasta ahora desconocido.

Una vez hecho esto ya está incorporado a la categoría, si lo volvemos a ver ya lo reconoceremos, cuantas más veces lo veamos más fuertes se harán las conexiones con el núcleo central y con el resto de los elementos así lo reconoceremos más rápido y su fuerza para activarse y ejercer influencia sobre la representación del estándar de *perros* aumentará cuanto más lo veamos. Si dejamos de verlo las conexiones por el contrario se harán más débiles y será más difícil que lo recordemos en posteriores ocasiones.

### 5.8 ¿Cómo se pueda generar una nueva categoría?

La mente humana tiene la gran ventaja de que puede formar infinitas nuevas categorías. Así podemos hacer categorías de todo y siempre queda espacio para otras nuevas. Ahora nos ponemos en la situación de que no tenemos en nuestra mente la categoría *bebidas energéticas*. Esta categoría se puede crear. Se puede crear de varias maneras, bien como categoría completamente nueva, con lo que no sería contigua a ninguna otra categoría hasta que no se establecieran conexiones entre la ya existente y la recién creada o bien como resultado de unir varias categorías que ya existen anteriormente.

Se crea la categoría a partir de las ya existentes *bebidas y comidas energéticas*. De modo que comparte muchísimas de las características que tienen estas dos categorías por separado. Cuando creamos una nueva categoría necesitamos representar un modelo estándar de la categoría.

*Red Bull* consiguió ser el elemento estándar de la categoría, además se convirtió en el primer elemento de la categoría *bebidas energéticas*., de modo que su fuerza de activación cada vez que se enciende la categoría *bebidas energéticas*. aumenta cada vez que se activa la categoría. Si se enciende esta categoría se enciende también el elemento. Como ha sido durante algún tiempo la única bebida energética existente, la categoría sólo se podía representar a través de ese elemento de modo que sus conexiones activadoras se han fortalecido muchísimo y ya no hay manera de activar la categoría *bebidas energéticas* sin activar *Red Bull*.

Cuando se crea la nueva categoría a partir de otras ya existentes que comparten características y esa categoría posee sólo un elemento en su haber este elemento tiene primacía sobre el resto de los que se creen después. De este modo la conexión se fortalecerá tanto que el elemento será equiparado a la categoría, ya que la representación estándar de la categoría será el elemento único. Si sólo existe el *Red Bull* en la categoría *bebidas energéticas*. este elemento será la representación estándar de la categoría y por lo tanto será el elemento con mayor probabilidad de ser el elegido cuando se piense en bebidas energéticas. Todos los demás se deberán acercar al modelo en una manera u otra porque el ejemplo a seguir es *Red Bull*.

Las últimas ideas de *marketing* más exitosas se basan en un paradigma diferente a la simple definición de mercado y a segmentarlo o reposicionarlo continuamente. Los verdaderos descubrimientos parten del pensamiento lateral y de una mentalidad de *marketing* lateral. Edgard de Bono, una autoridad mundial en pensamiento creativo, recomienda el pensamiento lateral como una forma ideal de generar ideas.

## 6. *Marketing* lateral como herramienta de innovación

Trías de Bes y Kotler sugieren la idea de crear provocaciones entre las dimensiones “producto-cliente-necesidad-situación” sacando el producto fuera de su contexto lógico. En el fondo, lo que se proponen estos dos prestigiosos profesores es salirse del pensamiento tradicional analítico para generar un pensamiento analógico. Podríamos decir que el *marketing* lateral consiste en sacar al producto al servicio que comercializamos fuera de su contexto lógico para forzarnos a trabajar sobre él desde nuevas perspectivas, lo que nos suele llevar, sin excesiva dificultad, a una innovación radical.

El *marketing* es un proceso metódico, con una secuencia organizada, que se aplica a un producto o servicio existente y produce una innovación. Es decir, genera productos y servicios nuevos e innovadores que proponen necesidades, usos, situaciones o públicos objetivo que en la actualidad permanecen sin cubrir, ofreciendo así, una alta probabilidad de crear nuevas categorías o mercados.

El *marketing* lateral puede proporcionar una respuesta a cualquiera de estas preguntas<sup>27</sup>:

- ¿Qué necesidades satisfago si cambio mi producto?
- ¿Qué otras necesidades puedo incorporar a mi producto?
- ¿Qué consumidores podría alcanzar modificando mi producto?
- ¿Qué puedo potencialmente ofrecer a mis consumidores actuales?
- ¿En qué otras ocasiones puede consumirse mi producto si lo cambio?
- ¿Qué otros productos pueden cubrir las situaciones de mi producto si lo cambio?
- ¿Para qué más puede utilizarse mi producto?
- ¿Qué otros productos pueden generarse a partir de mi producto actual?
- ¿Qué sustituto puedo generar para atacar a un producto dado.

### 6.1 *La lógica de la creatividad*

El pensamiento creativo se realiza en tres pasos sencillos:

- 1.- Seleccionar un foco
- 2.- Realizar un desplazamiento lateral
- 3.- Realizar una conexión

*Foco*: Es aquello en lo que queremos centrarnos, ya sea problema que tenemos que hallar solución, una meta que queremos alcanzar, nuestro producto o servicio.

---

<sup>27</sup> KOTLER, Philip. TRIAS DE BES, Fernando, *Marketing Lateral*. Ed. Pearson. 2004. p. 100

*Desplazamiento lateral:* Lo que pretendemos con el desplazamiento lateral es generar el estímulo mediante la interrupción de una cadena de pensamiento lógica. La idea que surja puede tener sentido o no pero es una idea provocadora. El desplazamiento lateral equivale al concepto de provocación que suele utilizarse en creatividad.

Si aplicamos un desplazamiento lateral a un objeto o servicio se crea una desconexión, un vacío. Es vacío es nuestro estímulo, puesto que es el problema y la solución. Es un vacío que se tiene que rellenar creativamente. ¿Cómo hacerlo? Nuestro cerebro es un sistema auto-organizado que fuerza las conexiones continuamente. Si dos ideas desconectas son expuestas en nuestra mente, nuestro pensamiento realizará los movimientos adicionales para realizar una conexión lógica.

Esto es exactamente el origen de la creatividad, la necesidad de llenar el vacío que se ha creado en la rotura del modelo. Las innovaciones son el resultado de conectar dos ideas que a priori no tenían ninguna conexión aparente o inmediata. El pensamiento lateral nos provoca unos estímulos que un pensamiento lógico nunca conseguiría. Y, aunque el pensamiento racional son necesarios antes y después del desplazamiento, pues partimos de una situación lógica y debemos sopesar que la solución creativa sea válida a parte de provocadora, sin el desplazamiento lateral no hay innovación.

El pensamiento lateral funciona como el humor. Un chiste tiene una situación inicial (foco), un desplazamiento que genera un vacío (viro en medio del chiste). Los oyentes buscan la relación aparente entre el foco o situación inicial y el vacío, realizarán un movimiento para hallar la conexión entre ambas ideas. Cuando las dos ideas se conectan, provocan la risa. La creatividad no es nada misteriosa. La creatividad no es mágica, ni es sólo dada algunos afortunados. La creatividad es el resultado de estos tres pasos que antes hemos detallado.

Comprender cada paso es fundamental, si estoy pensando en un foco, debo comprender que estoy fijando el punto de partida para iniciar el desplazamiento. Debo entender que desplazamiento sólo es un estímulo para provocar una rotura de la cadena y por lo tanto un vacío que necesita llenarse con un movimiento que haga conexión con los dos elementos. El movimiento es hacer lógico el vacío, conseguir encontrar el hilo que une A con A'.

Los tres pasos del *marketing* lateral:

Antes de seguir los tres pasos del *marketing* lateral, debemos elegir un producto o servicio. Bien puede ser un producto o servicio que se encuentra dentro de nuestra cartera de productos, o bien un producto o servicio con el cual tenemos dificultades para competir.

A priori puede resultar desconcertante que un proceso de *marketing* se enfoque a un producto o servicio no a las personas y sus necesidades, la razón es que la creatividad surge de cosas concretas. El pensamiento creativo funciona de forma ascendente de lo concreto a lo general. Es inductivo, no deductivo.

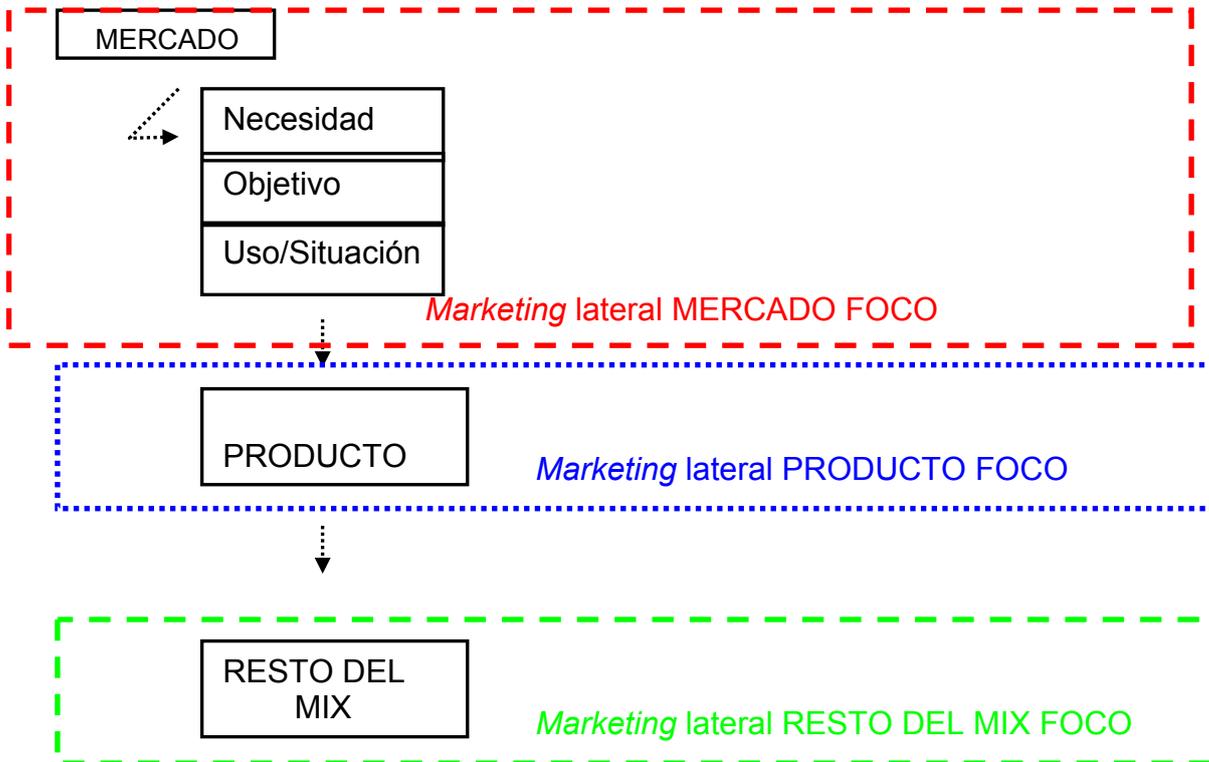
PASO1: Elegir un foco en el proceso de *marketing*

Una de las mejores formas de innovar es trocear el modelo. Romper la cadena que se ha establecido como lineal, puesto que un modelo es una combinación secuencial de varias partes independientes. Sólo podremos realizar el desplazamiento si disgregamos y dividimos en subpartes el modelo.

Así la mejor forma de dividir un producto o servicio en partes es emplear el esquema del *marketing* vertical. Es un esquema que todos los profesionales de ramo utilizan y esto facilita que las personas trabajen en comunión, es cómodo e eficiente. El esquema del *marketing* vertical es completo en sí mismo. Tan completo que tiene muchos componentes, demasiados. Hay mil aspectos que podrían convertirse en foco. Philip Kotler considera que es necesaria una simplificación y propone agrupar todas las piezas del *marketing* vertical en tres niveles principales.

- 1.- Nivel de definición de mercado
- 2.- Nivel de producto
- 3.- El resto del *marketing mix*

Ha dividido el *marketing* vertical en tres niveles y no en otros porque el nivel de producto incluye la solución tangible, es decir, el qué. El mercado incluye la utilidad o necesidad, el por qué, el consumidor o comprador, quién, los usos o situaciones, cuándo, dónde, a quién. Y, finalmente el *marketing mix* contiene el cómo, de qué manera se va comercializar.



Si aplicamos el *marketing* lateral a nuestra definición de mercado como foco estamos realizando *marketing* a nivel de mercado, si lo aplicamos a nuestra definición de producto estamos haciendo *marketing* lateral a nivel de producto, y finalmente, si estamos aplicando las técnicas al resto de *marketing mix* estamos haciendo *marketing* lateral a nivel de *mix*.

El primer paso es decidir en cuál de los tres niveles centramos nuestro foco. El proceso del *marketing* lateral funciona desplazando lateralmente sólo uno de estos tres elementos. La distinción entre los tres niveles es vital a la hora de realizar los desplazamientos y romper los modelos.

Generar un desplazamiento en el primer nivel, es decir, el del mercado, mantiene nuestro producto fijo, de manera que el vacío será el hecho de situarlo en otros lugares. El desplazamiento a nivel de mercado exige trabajar un objetivo definido y claro. Somos conocedores del mercado que queremos alcanzar y debemos pensar una solución física. Hacemos una propuesta de *target*, momento de consumo, utilidad y buscamos una solución, la conexión, válida para este nuevo contexto.

Los otros dos niveles, el de producto y el resto de *mix*, nuestro objetivo no está determinado como en el caso del mercado. Simplemente desplazamos y averiguamos qué podemos conseguir de este vacío, de esta provocación. Es mucho más exploratorio y probabilístico. No

hay objetivo definido sino la aspiración de encontrar un contexto, un nuevo referente que nos sea válido.

El nivel

El nivel donde concentramos el foco es donde se realizará el desplazamiento y por lo tanto el desplazamiento, la provocación y la innovación. Cuanto más al inicio del proceso del *marketing* vertical hagamos el *marketing* lateral mayor probabilidad de crear una nueva categoría e introducir el producto con una nueva marca. Centrarnos en el nivel de mercado o en el nivel de producto para realizar un desplazamiento genera un vacío entre esos dos elementos que fácilmente se convertirá en una nueva categoría. Centrarnos en el resto del *marketing mix* mantiene la conexión entre el producto y el mercado.

PASO 2: Provocar un desplazamiento lateral para generar el vacío.

La esencia del *marketing* lateral es generar un vacío de *marketing*. Si no hay vacío después del desplazamiento, si no hay estímulo, es que estamos realizando *marketing* vertical y estamos dentro de los raíles de un modelo. El vacío lleva implícito haber roto previamente el pensamiento lógico.

Casi todas las técnicas para interrumpir el pensamiento vertical se basan en seis operaciones básicas. El padre de todas estas preguntas es Alex Osborn, pionero de la creatividad y creador del *SCAMPER*. Kotler y Fernando Trias de Bes han realizado un exhaustivo estudio de más de 250 técnicas creativas y todas ellas se sustentaban en una o varias técnicas de desplazamiento lateral. A continuación nombraremos las distintas técnicas y pondremos ejemplos de ellas según nivel de foco.

Sustituir

*A nivel de mercado:* Vender lana y ovillos en las estaciones de tren o vender palomitas en las discotecas.

*A nivel de producto:* Hamburguesas hechas con algas o enviar coliflores el día de San Valentín.

*A nivel del marketing mix:* Podría ser una sustitución de precio pagar el cine, espectáculos y libros a plazos con un préstamo bancario para ayudar a los jóvenes a poder acceder a la cultura.

Invertir

*A nivel de mercado:* Podemos invertir la ocasión enviando rosas para indicar la finalización de una relación.

*A nivel de producto:* Pizza que no se entrega a domicilio.

*A nivel del marketing mix:* Una inversión de precio sería no indicar los precios en la tienda y cobrar menos de la media de los precios de las tiendas que se encuentran alrededor. Un ordenador calcularía constantemente las ponderaciones.

Combinarlo

*A nivel de mercado:* Champán para padres e hijos.

*A nivel de producto:* Un bolígrafo con indicador de nivel de tinta como los indicadores de los coches (una hora, dos horas de escritura).

*A nivel del marketing mix:* Una combinación de canal sería poder comprar los cupones de gasolina en bares y quioscos para no tener que entrar a pagar en las gasolineras.

Exagerarlo

*A nivel de mercado:* Un lápiz que nunca se gasta, de esta forma surgió la idea del portaminas.

*A nivel de producto:* Una caramelo del tamaño de un melón.

*A nivel del marketing mix:* Una exageración de canal puede bien ser vender objetos de decoración que siempre pueden ser devueltos y cambiados por otro elemento de decoración si no han sido dañados por el cliente, pase el tiempo que pase desde su momento de compra.

Eliminarlo

*A nivel de mercado:* Un coche que no puede correr (este es el origen de los coches de simulación). En este caso hemos realizado una eliminación de la utilidad.

*A nivel de producto:* Un ordenador sin pantalla, para aligerar peso y sólo mover la información.

*A nivel del marketing mix:* Una eliminación de la comunicación sería comercializar ropa sin publicidad ni marca para personas contra la globalización y las multinacionales.

Reordenarlo

*A nivel de mercado:* Un libro elaborado por los lectores. Los lectores son escritores.

*A nivel de producto:* Revelar el coche tras haberlo visto, hacer primero un revelado en miniatura y luego decidir cuáles vamos a revelar.

*A nivel del marketing mix:* Pagar antes de llamar, de ahí nació la idea de las tarjetas pre pago.

Reordenar es una técnica difícil de aplicar a nivel de mercado porque requiere la reordenación de dos o más elementos, mientras que el objetivo para el mercado implica elegir un elemento, bien sea de situación, de momento, de ocasión, de utilidad o público. Reordenar es mucho más fácil aplicarlo en el producto o en el resto del *marketing mix*.

Todas las técnicas en todos los niveles nos han aportado ideas que a priori son ilógicas y totalmente absurdas. Su aparente inutilidad proviene que todas ellas han generado un vacío y por lo tanto, la mitad del sendero *marketing* lateral ya está andado.

Podemos valerlos de cualquiera de estas seis técnicas de desplazamiento en cualquier de los de los tres niveles. A modo de ejemplo, podemos realizar una sustitución a nivel de mercado introduciendo ensaladas en los museos, quizás prefiramos realizarla a nivel de producto y sustituir el tomate de las ensaladas por naranjas, o pensemos que la sustitución provechosa proviene del resto del *marketing mix* y que por lo tanto lo que debemos es hacer ofertas de vales de compra de cinco ensaladas, a consumir en días diferentes, a un precio mucho más reducido.

### PASO 3: *Realización de las conexiones*

Lo más importante después de haber roto el modelo, y por lo tanto la lógica, con el desplazamiento, es aplicar la lógica. El *marketing* lateral es como una callejuela que te permite saltar de vagón a vagón.

Un estímulo es simplemente un estímulo, y lo desecharemos una vez que el vacío se haya resuelto. Si insiste en conservar el estímulo nunca resolverá, ni avanzará. El estímulo debe analizarse, hacer una valoración, para extraer información valiosa. Extraer el valor implica no concentrarse en lo que es bueno o es malo, lógico o ilógico, útil o inútil, sino que más bien consiste en extraer de nuestro estímulo sólo conclusiones y observaciones válidas. Hay tres técnicas posibles para hacer una valoración del estímulo.

La primera técnica de valoración es seguir el proceso de compra del estímulo paso a paso. Tenemos que visualizar como sería el proceso de compra de un consumidor hipotético con el estímulo generado, desde la identificación de las necesidades cubiertas, proceso de recopilación de la información, toma de decisiones, hasta el comportamiento de éste post-compra. En cada uno de los pasos deberíamos escribir cada idea valiosa o característica del estímulo, así como las posibles mejoras que aumentarían la efectividad del estímulo.

La segunda técnica de valoración consiste en extraer las utilidades y los aspectos positivos. Una vez hayamos todos los aspectos positivos podemos olvidarnos de nuestro estímulo y buscar otro que aumente este aspecto positivo. El estímulo es tan sólo un trampolín no debemos aferrarnos a él.

La tercera técnica de valoración intenta encontrar una ubicación posible. Debemos hallar un entorno, un momento u ocasión en el que el estímulo pudiera alcanzar sentido. Cambie o modifique el estímulo tanto como sea necesario para conseguir alcanzar ese entorno.

Hay tres tipos de resultado final del proceso del *marketing* lateral:

Mismo producto, nueva utilidad: Lo que hacemos es una expansión del *marketing* vertical como poner palomitas en las discotecas para producir más sed y, por lo tanto, aumentar el consumo de bebidas.

Nuevo producto, nueva utilidad: Creación de un mercado o una categoría nueva como puede ser el *Red Bull* que abrió la categoría de bebidas energéticas. Oportunidad de entrar con nuevo producto y nueva marca.

Nuevo producto, misma utilidad: La creación de una subcategoría nueva como son las tarjetas pre pago.

## 6.2 Especificaciones del marketing a nivel de mercado

*Sustitución*: Aunque puede utilizarse las seis, la técnica creativa que suele funcionar mejor a nivel de mercado, por ser más eficiente y sencillo de visualizar, es la sustitución. La razón es que a nivel de mercado contiene varias dimensiones donde un producto o servicio compete, que son necesidad, objetivo y ocasión (lugar, momento. Situación, experiencia). Ningún producto o servicio puede existir sin considerar estas dimensiones, por lo tanto, eliminar la dimensión, reordenar la dimensión, requieren esfuerzo y se caracterizan por su dificultad.

El método cambio de dimensión, o de sustitución, consiste en sustituir una de las dimensiones del mercado por otra que se ha descartado.

*Cambio de necesidad: intentar cubrir otra utilidad*. Esta dimensión consiste en seleccionar una necesidad que aún no ha sido cubierta y pensar como debería ser el producto para satisfacerla. *Red Bull* abrió la categoría "Bebidas energéticas", refrescos que estimulan la energía, satisfaciendo una nueva necesidad diferente de la necesidad habitual de calmar la sed. *Wonderbra* añadió a los sujetadores corrientes la necesidad de una gran mayoría de mujeres de parecer voluptuosa.

*Cambio de público objetivo: sustituir una persona, personas o un grupo*. Elegir a alguien que no es a priori un grupo potencial del producto o servicio. Aquellos que probablemente no van a comprar el servicio o producto. No confundir con público potencial, que si que tiene la necesidad pero que no compra ese producto en cuestión, pero que podrían en potencia convertirse en clientes, este tipo de público está contemplando en el *marketing* vertical. Hay productos que se han modificado para llegar a públicos no potenciales como la maquinilla para

mujeres de *Gillette* o una idea que tubo las autoridades estatales que filmaban las condiciones de la carretera para controlar el tráfico y cambiaron su dimensión mostrando estas imágenes por televisión para que los ciudadanos gestionaran sus rutas antes de salir de casa.

*Cambio del momento. Elegir nuevos momentos.* Escoger nuevos momentos de compra, uso o consumo de la oferta de una empresa. El trabajo del *marketing* lateral es detectar nuevos momentos en los que introducir el consumo. *Opencor* es un nuevo concepto de supermercados que permanecen abiertos durante la noche. Hay hoteles que alquilan las habitaciones por fragmentos de día (mañana, tarde, noche) o incluso por horas.

*Cambio de lugar: trasladar el producto a un sitio nuevo.* Elegir lugares de compra, uso o consumo en las que el producto o servicio no esté presente en la actualidad. El *Home Cinema* es precisamente introducir todos los efectos especiales del cine, *Dolby surround*, pantalla horizontal, en los hogares. La idea de los hoteles en el campo es un desplazamiento lateral que generó un nuevo concepto de turismo, el de turismo rural.

*Cambiar la ocasión: vincular el producto a un acontecimiento.* El retro es proponer acontecimientos u ocasiones en las que el producto en la actualidad no se considere. *UNICEF* ha capitalizado durante mucho tiempo la ocasión de desear feliz navidad o feliz año nuevo por correo. Se han comercializado Oscar de plástico para felicitar a alguien por un éxito personal como obtener un diploma, ganar una competición.

*Cambio de actividad: Colocar productos en experiencias.* Buscar actividades o experiencias en las que otros productos están fuertemente posicionados, pero en la que no se considera el producto con el que pretendemos entrar. Colocar la actividad de asumir riesgos en la de practicar deporte para dotar de sentido los “deportes extremos” como el *puenting* o el paracaidismo. Cursos de idiomas en *cassette* para practicar en los atascos.

Tras realizar un desplazamiento lateral utilizando la técnica de cambio de dimensión nos enfrentamos a un producto o un servicio en un nuevo entrono. El *marketing* lateral ha provocado un vacío entre el producto y servicio y la nueva dimensión y tenemos que buscar la conexión.

Para conectar el vacío, el mejor enfoque es seguir el proceso de compra o de consumo paso a paso para detectar claramente los elementos carentes, los elementos sobrantes, y los elementos indispensables para conectar el producto con la nueva dimensión. En algunos casos es posible no alterar el producto en otras no. Si no queremos cambiar el producto debemos buscar una nueva utilidad para él y comunicarla. Aunque, la mayoría de veces, las restricciones

del producto, aquellos elementos que no nos dejan introducirlo en la nueva dimensión, nos obligan a modificar el producto original.

Como ya hemos dicho anteriormente la técnica reina a nivel de mercado es la sustitución, aunque esto no significa que no se puedan utilizar las cinco restantes a nivel auxiliar.

### *6.3 Especificaciones del marketing a nivel de producto*

Tendremos, en este caso, que encontrar un utilidad, un público o un lugar para el producto alterado, pero no existe en ningún momento la seguridad que lo encontremos puesto que es, como ya hemos dicho, un proceso probabilístico. Parece inútil dedicar empeño, tiempo y esfuerzo en algo que probablemente no me dará resultados, pero debemos tener en cuenta que la gran mayoría de las innovaciones son fruto de una coincidencia.

Charles Goodyear estaba intentando fabricar una goma que fuera muy maleable, por error vertió una mezcla equivocada y el resultado fue un material muy duro y resistente que se podía utilizar. Descubrió sin querer, el proceso de vulcanización que permitió la fabricación de los neumáticos que le han convertido en uno de los fabricantes más importantes de este sector.

El producto es la unión de varios elementos aislados que alguien organizó y dispuso de una manera determinada. Para modificarlo debemos fragmentar otra vez el producto en sus niveles de producto: El producto o servicio tangible, en su valor instrumental, el envase, los atributos de la marca y el uso o compra.

Cambiaremos algunas de las piezas del producto realizando un desplazamiento lateral a uno o varios elementos. Podemos seleccionar restricciones naturales, es decir aquellas que son imprescindibles para reconocer ese objeto como tal como punto de entrada o bien seleccionar otros elementos más paralelos.

*Sustitución:* Eliminar uno o varios elementos del producto y cambiarlos, también puede valerse de la imitación de aspectos de otros productos en el producto en el envase o en los atributos de marca.

Producto: Cambiar el mecanismo de un reloj utilizando pilas originó una nueva categoría de relojes que más tarde daría paso a los relojes digitales.

Envase: Como ejemplo eliminar el cristal o el plástico como material utilizado en los envases de leche y emplear cartón llevo a *Tetra=pak* idear el concepto *Tetra=brik*.

Atributos de la marca: Eliminar el concepto “bonito” del calzado infantil y cambiarlo por “marquista” ha llevado a *Nike* a ampliar el mercado del calzado para bebés.

Uso o compra: Insertar un palo a un caramelo abrió una nueva categoría y una nueva manera de consumir el producto.

*La combinación:* La combinación consiste en añadir uno o varios elementos al producto o servicio manteniendo el resto.

Producto: Motocicleta más techo llevo a *BMW* al concepto de *C1* que abrió una nueva categoría en el mercado del transporte.

Envase: Hacer orificios en el tapón de las garrafas de agua de cinco litros o más a permitido a los consumidores colocarla en la nevera y utilizar el tapón como grifo , sirviéndote cómodamente y sin necesidad de levantar la botella.

Atributos de la marca: Añadir el concepto “divertido” en las corbatas dio paso a una nueva subcategoría.

Uso o compra: Añadiendo “escuchar” a la lectura de un libro nació surgió la categoría libro *cassette*.

*La inversión:* Consiste en decir lo contraria uno o varios elementos del producto o servicio.

Producto: La pizza NO recién hecha llevo a la idea de las pizzas congeladas y refrigeradas.

Envases: Invertir el envase de *Ketchup* permite que éste siempre salga del envase sin problemas.

Atributos de la marca: El bolígrafo que la tinta se puede borrar.

Uso o compra: La lotería sin sorteo es la idea que dio paso a los “rasca rasca”.

*La eliminación:* Consiste en eliminar uno o varios elementos del producto o servicio.

Producto: La idea de teléfono sin cable permitió la creación de los teléfonos inalámbricos.

Envase: Un ambientador para el hogar sin envase se convirtió en una cera perfumada.

Atributos de la marca: Una marca sin atributos llevo a la idea de la marca distribución,

Uso o compra: La eliminación de llevar las fotos a revelar generó el concepto de las Polaroid.

*La exageración:* Se produce cuando se produce una exageración de forma ascendente o descíendete uno o varios elementos del producto o servicio. También consiste en imaginar un producto o servicio ideal.

Producto: La idea de la bicicleta para dos o tres personas originó el *tandem* que es la bicicleta más alquilada del mundo.

Envase: La exageración de botellas de agua de 50 litros provocó la idea de utilizarlas como fuentes en la oficina, colocándolas en soportes que tienen grifos de plástico.

Atributos de marca: Un coche lo más pequeño posible fue la exageración descendente que llevó a *Mercedes Benz* a desarrollar *Smart*, una nueva categoría en el mercado de los automóviles.

Uso y compra: Las lentillas desechables nació de la exageración de pensar en lentes de contacto que se cambian a diario.

*El reordenamiento*: Modificar el orden o secuencia de uno o varios elementos del producto o servicio. La reordenación de atributos tiende a crear subcategorías en lugar de innovaciones, puesto que lo único que cambia es la importancia de los atributos y, por lo tanto, en la mayoría de casos se trata de un nuevo posicionamiento de producto en un mismo mercado.

Producto: Las personas piden que se les envíe publicidad, esta inversión dio paso al *permission marketing* en el que los interesados en recibir publicidad pueden pedir que se les envíe.

Atributos de marca: El concepto de *Audi Cupé* fue: Hay cupés más veloces pero ninguno más cómodo.

Uso o compra: La idea de una loción de afeitar que se aplica antes del afeitado llevó a *Williams* a crear *Lectric Shave*, una loción que se aplica sobre la barba seca y facilita el afeitado.

Llegados a este punto, tendremos la idea de un nuevo producto que puede o no tener sentido, debemos encontrarles un lugar posible, si esto no tuviera cabida, extraer lo positivo o imaginar el paso a paso el proceso de compra porque quizás puede ser ajustado en alguno de sus puntos.

#### 6.4 Especificaciones del marketing nivel del mix

Realizar un desplazamiento lateral utilizando como elemento los elementos del *marketing mix* (precio, lugar y promoción) implica alejarse de la forma habitual de presentación del producto o servicio al cliente. No estamos modificando, en la mayoría de casos, la esencia del producto, los desplazamientos a nivel del *mix* suelen aportar subcategorías o formulas comerciales innovadoras en lugar de un servicio o categoría completamente nueva. El aspecto fundamental que ofrece el *marketing mix* como foco, al ser más táctico, es su capacidad de su aplicación inmediata.

Nos decantaremos hacia el *marketing* lateral a nivel de mercado cuando tengamos uno de estos dos objetivos. O bien aplicar estrategias alternativas de *marketing mix* para nuestro producto o servicio, en este caso la mejor técnica es la sustitución, o bien cuando intentemos encontrar

nuevas fórmulas para el *marketing mix* en cualquiera de los cinco métodos pueden producir buenos resultados.

Podemos también “tomar el *mix* de otros productos”, es decir, aplicar fórmulas existente materia de fijación de precio, distribución o comunicación que corresponden a otros productos o servicios existentes y que se asocian de forma natural con la categoría en la que competimos.

### 6.5 Algunos ejemplos

Como intento de ejemplificación a continuación analizaremos brevemente el proceso de creación de algunos productos o servicios que están en el mercado actual gracias, conciente o inconcientemente, de un proceso de *marketing* lateral. Todos ellos se generan fuera de la categoría y cada uno crea una nueva categoría o mercado.

#### *Caso Kinder sorpresa*

Este producto creado e idealizado por *Ferrero* se lanzó en Italia por primera vez en 1972, tres años más tarde ya arrasaba en Australia. Es un dulce en forma de huevo que consumen los niños y que contiene juguetes con los que jugar y coleccionar. Conquistó totalmente los corazones, de niños y adultos, de todos los europeos.

Cuando *Kinder* nació el mercado de los tentempiés estaba estructurado con las siguientes subcategorías: caramelos, chicles, frutos secos, aperitivos salados, helados y chocolates. Mercado en ese momento muy fragmentado y actualmente hiperfragmentado y cansado.

La subcategoría que presentaba más saturación y desgaste era justamente la de de los chocolatinas, en ese época ya había barritas de chocolate de todas las variedades, formas y tamaños que competían por ser comprados por niños, tutores y prescriptores que cuidan lo que comen los menores.

*Ferrero* no siguió ningún proceso común de *marketing* vertical. Sino que realizó un huevo de chocolate con un juguete de regalo dentro para jugar y coleccionar. Lo posicionó por televisión como un producto sano, rico en energía e hidratos de carbono. El huevo aporta la cantidad adecuada de chocolate para un niño y además contiene un juguete. El juguete es una forma sana de que el niño aprenda, despliegue su imaginación y , a la par, absorbo en el juego, no pida más chocolate .Los padres están satisfechos con el producto y los niños también puesto que tienen chocolate, juego y la posibilidad de realizar una colección. *Kinder* ha alterado el mercado añadiendo la necesidad de jugar. Ningún otro producto de la misma categoría o de categorías similares puede satisfacer esa necesidad.

*Kinder* sorpresa volteó y redefinió el mercado de los dulces, creando una nueva subcategoría de la que es líder y en la que aún no ha aparecido un competidor importante. Si *Ferrero* hubiera realizado una extensión de línea y hubiera lanzado una barrita con chocolate y pistachos no hubiera corrido el mismo éxito, no habría conseguido ser líder, no habría conseguido tener un producto tan exportable, ni dominar una cuota de mercado tan amplia, con todo el optimismo del mundo habría alcanzado del tres al cinco por ciento de la cuota de mercado. Las probabilidades que esa barrita de chocolate y pistachos fuera un producto retirado del mercado desde hace tiempo son muy grandes. En el informe que realizó *Nielsen* del 2001 “*Billion Dólar Brands*”, *Kinder* es la mayor marca de chocolate del mundo y la única con ventas anuales de más de 1.000 millones de dólares.

*Kinder Sorpresa* se obtuvo combinando un chocolate con un regalo, el foco se encuentra a nivel de producto y la técnica creativa empleada es la combinación.

#### *El caso barbie*

La idea no proviene como a priori podríamos pensar de una persona que estaba estrechamente ligado al mercado de los juguetes. En la década de los 50, Ruth Handler advirtió que su hija, al jugar con muñecas, las idealizaba en roles de adultos. Cómo en aquella época casi todas las muñecas que habían en el mercado representaban a recién nacidos, Ruth ideó una muñeca que inspiraría a las niñas a pensar en lo querían ser de mayores. Creó un modelo adolescente llamado *Barbie*, el nombre de su hija.

Hasta entonces, las muñecas se diferenciaban por precio, tamaño, complementos, nacionalidad, etc., pero ninguna no adoptaba otra forma que no fuera la de bebe.

La muñeca más vendida de este siglo es el resultado de pensar en muñecas de una forma diferente, substituyendo la necesidad experiencial, es decir, la necesidad psicológica de las niñas cuando juegan con muñecas y adoptan roles. El foco se encuentra a nivel de mercado en la necesidad y la técnica es la sustitución.

## **7. La evolución de las marcas y la creación de nuevas categorías.**

### 7.1 La evolución de las marcas

Para poder crear nuevas categorías antes debemos comprender cómo evolucionan las marcas. Éstas tienen una evolución idéntica a la de las especies. Comparar el *branding* con tal analogía puede parecer a priori descabellado, pero no hay analogía que consiga un símil tan auténtico, ni comparación que explique de forma tan clara y visual el proceso. Los mismos patrones que

Charles Darwin descubrió y relató en *El origen de las especies* son válidos para entender cómo evolucionan las marcas. Darwin reconoció que la evolución tenía dos aspectos. El primero es la anagénesis o cambio gradual, el segundo, llamado cladogénesis o desdoblamiento.

La anagénesis es la evolución progresiva de las especies, implica un cambio en la frecuencia genética. Cuando en una población se fijan mutaciones suficientes para que se diferencie significativamente de una población ancestral, se puede asignar un nuevo nombre a la especie. La clave es que *la población entera* es distinta de la población ancestral, de manera que la población ancestral puede considerarse extinta.

Es fácil hacer el seguimiento de la evolución de una marca. Una manera muy gráfica y sencilla de verlo son con los modelos de coches. El *Ford T* de 1908, el primer coche de *Ford*, se ha convertido en *Ford Taurus*.

La cladogénesis es un suceso de bifurcación evolutiva en el que cada rama y sus ramas más pequeñas son un "clado", un mecanismo evolutivo y un proceso de evolución adaptativa que conduce hacia el desarrollo de una mayor variedad de organismos. En biología, se llama clado a cada una de las ramas del árbol filogenético propuesto para agrupar a los seres vivos. Por consiguiente, un clado se interpreta como un conjunto de especies emparentadas con un antepasado común.

Las nuevas especies surgen por divergencia de las especies existentes. La historia de la biología desvela que el principio de la evolución de las especies es la divergencia. Es la fuerza más poderosa, y, a la par, la menos comprendida del universo de la biología marketiniana.

Si buscamos en la Real Academia Española el significado exacto de divergir lo define de la siguiente manera

**divergir**<sup>28</sup>.

(Del lat. *divergĕre*).

1. intr. Dicho de dos o más líneas o superficies: Irse apartando sucesivamente unas de otras.
2. intr. Discordar, discrepar.

En el "gran árbol de los productos y servicios" las nuevas categorías surgen de la divergencia de las categorías existentes. Primero había una pequeña rama llamada yogures, hoy en día, de esta rama han nacido muchísimas, probablemente más de 70 tipos diferentes: natural, azucarado, con trozos pequeños, etc. La categoría de yogurt no converge sino que ha divergido

---

<sup>28</sup> [www.rae.es](http://www.rae.es)

sin cesar. La naturaleza no converge, nunca dos ramas se unen para hacer una sola rama, la naturaleza diverge y no puede evitarlo.

En algún momento de un pasado remoto, el ancestro del león, una pantera, divergió y una nueva especie fue creada. Nació una nueva especie, el leopardo. De la misma forma que la pantera a parte de divergir y crear una nueva especie llamada leopardo, divergió ramificándose en distintas ramas y creó otras especies llamadas jaguar, tigre y león. Este es el *modus operandi* de la naturaleza y de las marcas.

Esto significa que de una categoría siempre se ramifican en otras categorías y que nunca podremos detener que las líneas se separen cada vez más unas de las otras. Si miramos hacia tras, veremos que venimos del mismo tronco, pero si miramos hacia delante veremos, más y más ramificación. Fundimos juntos si miramos hacia atrás, pero nos divergimos y separamos si miramos al futuro.

La anagénesis y la cladogénesis son procesos independientes tanto en la naturaleza como en el reino de los productos y servicios. Confundir los puede causar graves problemas. La anagénesis puede producir leones evolucionados, pero nunca panteras, las panteras surgirán por divergencia y por lo tanto, por cladogénesis.

Según la teoría de Darwin el hombre no proviene del mono, aunque las probabilidades de que provengan de un ancestro común son muy elevadas. Lo que es seguro es que en un momento del pasado, el pasado que unifica, el *Homo Sapiens* se ramificó del mismo tronco que también sustentaba las ramas de los monos, los gorilas, los chimpancés.

El principio fundamental de la evolución es la supervivencia. La competencia entre los individuos es, a la larga, la mejor vía para mejorar la especie. Con el paso del tiempo las especies van evolucionando y se hacen más fuertes y resistentes las condiciones de su entorno, o, por lo contrario, mueren. Los individuos en si de cada especie, no mejoran ni empeoran mucho a lo largo del tiempo, pero su especie sí.

Todos los *Ford* actuales parecen diferentes y desempeñan funciones distintas, pero todos tienen como ancestro común el *Ford T*. El cambio gradual ha mejorado la raza y la he hecho evolucionar del *Ford T* al *Ford Taurus*. La divergencia a creado nueve categorías donde al principio sólo había una. Cada categoría es independiente de la otra, una furgoneta no se entiende como un turismo modificado, un monovolumen no es un turismo más amplio, ni un 4x4 es un deportivo modificado.

Es precisamente la competencia lo que genera divergencia. Es precisamente que los mercados estén tan hiperfragmentados lo exige un salto, un nuevo espacio donde plantar la semilla. La competición entre especies les lleva a separarse más y más unas de las otras. La selección natural, como se acaba de señalar, lleva a la divergencia de caracteres y a la extinción de formas de vidas intermedias y menos perfeccionadas. Aceptar la evolución es el esfuerzo que debe realizar la marca para sobrevivir en el mercado, perdón, en la mente del consumidor. La dirección de esta evolución siempre va de la mano de la de la situación de la propia naturaleza, en el caso de la biología, y de la mente de los consumidores, en el caso de las marcas.

Las marcas evolucionan para hacerse más fuertes y dominantes. Pero es la divergencia la que genera las condiciones que permiten la creación de una nueva categoría y la introducción de nuevas marcas. Una nueva marca debe entenderse como una nueva especie. Una nueva especie no evoluciona de una especie existente. Si el león es una marca, no se puede crear una nueva marca mejorando al león. No importe cuanto conseguimos mejorar el león, un león siempre será un león. La mejor forma de construir una marca no es persiguiendo una categoría existente sino creando una categoría nueva donde poder ser el primero. *Marlboro* representa el darwinismo puro en acción. Hasta su llegada todas las marcas de tabaco eran *unisex*, intentaban atraer tanto hombres como mujeres. *Marlboro* divergió de la corriente y construyó la imagen del vaquero para crear una marca masculina auténtica, se transformó en “lo genuino”.

Desgraciadamente el *marketing* suele ir a contracorriente de la dirección de la evolución. La mayoría de ellos acepta el cambio gradual pero reniega de la divergencia. Muchos son los empresarios y entendidos del *marketing* que se dejan engatusar por el dulce canto de las sirenas que hablan de la convergencia. Muchos creen que la solución no es dejar expandir las ramas sino unir las categorías, hacerlas converger.

La convergencia, nunca será una buena solución. Los productos navaja- suiza que son muchas cosas a la vez son la peor de las soluciones. Se quedan en el medio, en la zona amorfa, no se distinguen, y a la evolución, y a la mente, para recordar, le gustan los extremos. Se paga un precio muy caro cuando se quiere ser demasiadas cosas pues la marca sacrifica la simplicidad, la flexibilidad y la sencillez, las armas más poderosas para fijarnos en la mente del consumidor. Muchos productos que parecen ser lo mejor de varios productos, grifones de mercado, suelen ser lo peor de varios productos. Un sofá cama no es el mejor sofá, ni la mejor cama. ¿Y, luego el cliente se pierde, es bueno en camas? ¿En sofás?

Hay centenares de productos navaja suiza en el mercado actual. Consiguen un montón de publicidad gratuita que les hace parecer una solución, son comprados por millones de personas y luego terminan olvidadas en algún cajón. La convergencia recibe la gloria de la *publicity* pero

es la divergencia la que produce dinero. No podemos ir a todo el mundo. Lo mejor es ir a alguien, estrechar el mercado. La suma, la convergencia, es el lado glamoroso del *marketing*, la resta, la divergencia, es el lado rentable. Las empresas deben pensar en la categoría y luego en la marca. Si la nueva marca no es la pionera de una nueva categoría difícilmente va tener éxito.

Las categorías tienen un ciclo vital, algunas categorías nacen, otras, sin embargo, morirán. Nació una rama llamada máquina de escribir. La rama divergió y formó nuevas ramas: máquina escribir manual, máquina de escribir portátil y máquina escribir eléctrica. La rama de escribir está prácticamente muerta y seca, una nueva rama la ha dejado sin sol, una nueva rama llamada ordenador personal. Y, esta nueva rama, ha empezado a divergir, a divergir...

Las nuevas categorías ahogan a las especies más débiles, por mucho cambio gradual que se intenta realizar, por mucho que se intente mejorar el producto, a todos los productos les llega la parca. Hoy en día, ningún estudiante irá a un examen de matemáticas con un ábaco, la categoría calculadora hace tiempo que ahogó la categoría ábaco.

Anteriormente, hemos visto que el mercado ha sufrido grandes cambios y que hoy en día se lanzan muchas marcas, que cada año aumenta notoriamente el número de marcas registradas. También cada año mueren un sin fin de productos, servicios y marcas porque se lanzan al mercado para servir al mercado, para extenderlo, en vez de crear un nuevo mercado, abrir la copa del árbol.

En la naturaleza la evolución y la divergencia es causada por cambios en el entorno, en el mundo de las marcas, en el mundo empresarial, los cambios tecnológicos y culturales son los impulsores de la divergencia. El entorno, el contexto es la mente de los consumidores. La naturaleza poco a poco favorece los extremos, el *branding* también. Los consumidores utilizan los clichés para seleccionar y se estructuran en categorías.

Las empresas tienen mucho más control de la evolución puesto que la pueden provocar, no tienen que esperar a una mutación natural. Pero la mayoría de éstas tienen una visión estática y a corto plazo de la marca, en lugar de una visión dinámica de largo plazo que es lo que se precisa para generar mutaciones controladas.

La evolución de los productos está ampliamente aceptada en el mundo de la comunicación y el *marketing*, pero no sucede lo mismo con la evolución de las marcas, la divergencia de las marcas. La mayoría de las marcas, simplemente, van en contra dirección. El corto plazo gana el largo plazo y el largo plazo no deja ver bien que se debe hacer a corto plazo.

El instinto hay veces que no es buen compañera, a primera vista, la razón te lleva a buscar y evolucionar tus productos, a realizarlos más baratos, de más calidad que tu competencia. Muchas veces es la dirección equivocada, ahí no hay sol para seguir creciendo. En la lucha por la vida, por la supervivencia, dos marcas, dos especies, no pueden ocupar la misma posición. No puede haber dos marcas posicionadas de la misma manera. Una de las dos marcas, una de las dos especies, extinguirá a la otra. Sin lugar a dudas.

En la naturaleza, el transcurso del tiempo y la lucha por la vida es lo que crea nuevas especies. En *marketing* el transcurso del tiempo crea sólo oportunidades, pero no nuevas categorías. Las empresas son las que crean nuevas categorías mediante acciones de *marketing*. Esta es la diferencia más significativa entre la evolución de la especies y la evolución de las marcas, en que la selección no es natural, sino artificial, y por lo tanto, en gran parte, puede ser controlada y manipulada.

El error de la mayoría de las empresas es dedicar esfuerzos y dinero en satisfacer a sus clientes. Los consumidores no saben lo que quieren hasta que no se les da a la oportunidad de elegir. Las empresas crean las categorías no los consumidores los productos. Es por eso que ser el primero es tan importante. Crear una nueva categoría es la clave, y no como podría parecer a priori, creando grandes productos envueltos con un impresionante servicio de cliente.

La razón por la cual un número tan elevado de marcas se decide por un crecimiento errático se produce, a parte de todos los aspectos que ya anteriormente mencionado, cuando el crecimiento de una rama se produce por la fuerza impulsora de la moda. Que si bien tiene a veces la fuerza de un huracán, pasado el temporal, pierden su sentido. La moda busca lo nuevo y lo diferente, cualquier cosa que se pone de moda, ya esta pasando de moda.

### *7.2 La divergencia, fuente generadora de oportunidades*

Para crear una marca de éxito es primordial entender la divergencia. Buscar oportunidades que puedan generar nuevas ramas, nuevas categorías, mediante la divergencia de categorías existentes. Una vez la nueva rama ha nacido, la marca debe convertirse en la categoría emergente, líder de la nueva categoría. Esta es la clave. En el gran árbol de la marcas, una marca es exitosa en cuanto domina una rama emergente y mientras va aumentando su poder y éxito tirando de la categoría se expande e impide que la luz solar llegue a las ramas cercanas.

El *marketing* tradicional no piensa cómo crear nuevas ramas, el *marketing* tradicional está preocupado por la fidelización y la captación de clientes. Enfoca todo su esfuerzo en descubrir qué quieren los clientes, para luego dar lo al mercado de una forma mejor y más barata que la competencia.

Se le pregunta al consumidor qué haría, no qué hace o que hará. Las investigaciones de mercado investigan el pasado y el presente, pero no el futuro, no la divergencia. A los consumidores no se les puede preguntar sobre el futuro. Los consumidores no saben lo que harán hasta que realmente se les dé la oportunidad de tomar una decisión. Las categorías no divergen hasta que no hay una marca que los consumidores puedan comprar. Lo importante es conseguir llegar en la mente el primero.

Una categoría puede empezar con un único producto, a menudo también, este producto es ofrecido al mercado por una sola marca. Con el tiempo se irá extendiendo y originando muchas nuevas categorías y gran infinidad de marcas. Las cinco primeras empresas más valiosas del mundo, son líderes y creadoras de una nueva categoría. *Coca cola, Microsoft, IBM, General Electric, Intel*. Todas estas marcas son las impulsoras de la nueva especie y líderes de categoría.

Marcas exitosas creadoras de categoría hay muchas entre ellas destaca *Gore Tex, la revista Hola, Is CNN, Danone, Albal, Play Boy, Nike*. El *marketing* no es una batalla de marcas, es una batalla estratégica de categorías. Los ganadores serán aquellas empresas que logren inventar, dominar categorías y educar a los consumidores. Cuanta más categorías hay más marcas y más divergencia, cuanta más divergencia, más oportunidades.

Por suerte la divergencia es imparable. Siempre habrá caminos potenciales para el nacimiento de nuevas ramas. No se sabe hacia dónde, pero la divergencia tendrá lugar en una dirección o en otra. Cada nueva categoría crea una oportunidad para una nueva marca. La mayoría de marcas suelen estirar la marca existente para abarcar la nueva categoría sin pensar si esto puede o no dañar a la marca. Este es uno de los errores más graves que se puede en *marketing*, y sin embargo, es un error que se comente cada día. Las grandes empresas se incorporan a un mercado con sus marcas intentando captar cuota de mercado del líder de categoría, mientras que empresarios individuales promueven nuevas categorías. Es justamente lo que antes puntualizaba del mercado fijo, cierra la visión de los clientes potenciales y no permite ver más allá de los límites que nosotros mismos hemos fijados. Muchas veces el mercado es una amputación de la visión de divergencia.

Para tomar decisiones acertadas en *branding* es crucial la capacidad para diferenciar entre mercado y la mente. El objetivo fundamental de un programa de *branding* nunca es el mercado del producto o servicio. Puesto que nuestro mercado objetivo tiene que ser justamente el mercado 0. El objetivo principal de un programa de *branding* no tiene que ser otro que la mente del consumidor potencial, el mercado sigue la mente donde vaya. El mercado existe porque existe en las mentes.

La gran mayoría de la gente que toma importantes decisiones sobre la vida de las marcas suele anteponer el mercado y ponen en segundo plano la necesidad de influir en las mentes primero. Esta forma de pensar es el origen de la mayoría de confusiones y errores sobre el significado del mercado.

Antes de empezar un programa de *branding*, la primera pregunta que suele hacerse el equipo del departamento de *marketing* es cuál es el tamaño del mercado. Es también una pregunta equivocada. Las oportunidades de *branding* no se encuentran en los mercados existentes, sino en la creación de nuevos mercados. ¿Cuál era el tamaño del mercado de refrescos de cola el día que se lanzó *Coca-cola*? La respuesta es cero. ¿Cuál era el tamaño del mercado de sistema operativos para ordenadores personales, el Día que *Microsoft* lanzó *Ms/dos*? La respuesta es 0. Como hemos visto en el anterior apartado, la mente no piensa en mercados, la mente piensa y se estructura en categorías. Por lo tanto la mente es nuestra diana y nuestro dardo es la creación de una nueva categoría. Lo que importa no es lo que hay en el mercado, lo que importa realmente es qué hay en la mente. ¿Hay algún hueco libre en la mente para una nueva categoría?

El tamaño del mercado es irrelevante. Un mercado virgen abre un mundo de oportunidades. Un pastel sin trocear. Hay una barrera psicológica que impide que las empresas hagan este tipo de movimientos. No se atreven a lanzar un marca en un mercado donde no hay ventas, cuesta que la mente acepte que las ventas ocurrirán cuando el lance el producto.

### 7.3 Ser una sola cosa

Antes hemos mencionado las cinco empresas más poderosas del mundo. La sexta marca más poderosa del mundo tendría que ser *Motorla*, la primera empresa que lanzó el teléfono móvil y abrió esta nueva categoría. Pero no es así, la sexta marca más poderosa del mundo es *Nokia*.

*Nokia* significa teléfono móvil, *Motorola* significa un concepto difuso entre una amplia gama de productos. *Motorola* extendió su marca, *Nokia* hizo lo contrario. Se deshizo de todos los productos que ofrecía en ese momento, papel, productos de caucho como neumáticos, botas, maquinaria, electrónica, ordenadores, etc. y se centró sólo en teléfonos móviles. Aplicó la ley de la concentración y funcionó.

Según Al y Laura Ries: “Una marca se fortalece cuando concentra su enfoque”<sup>29</sup>. Charles Lazarus era propietario de una tienda muy rentable llamada *Children’s supermart* que vendía

---

<sup>29</sup> RIES, Al RIES Laura. *22 leyes inmutables de la Marca*. Mc Graw Hill. 2000. p. 21.

muebles para niños y juguetes. Quería crecer. Así que en vez de optar para ampliar su oferta con ropa infantil, cochecitos, etc. optó por contraer su marca. Ocurren grandes cosas cuando se contrae la marca.

Lazarus se deshizo absolutamente de los muebles para niños y se concentró en los juguetes. Amplió su surtido. Cambio el nombre de *Children's supermart* por *Toys R US*. Actualmente controla más del 20 % de los juguetes que se venden en U.S.A.

La mayoría de tiendas especializadas de éxito como *Ikea*, *Women's secret*, *Blockbuster*, *Decathlon* han seguido los mismos cinco pasos.

- 1.- Reducir el enfoque. Un programa de *branding* potente siempre empieza concentrando la categoría, no expandiendo.
- 2.- Aumentar el stock. *Toys R us* ofrece 10.000 juguetes diferentes.
- 3.- Comprar barato. *Lazarus* gana dinero comprando juguetes no vendiéndolos.
- 4.- Vender barato. Cuando se compra barato se puede vender barato y tener un buen margen.
- 5.- Dominar la categoría. El principal objetivo de cualquier programa de *branding* es dominar a la categoría.

Cuando se denomina la categoría se llega a ser muy poderoso. Microsoft tiene el 90 por ciento del mercado mundial de ordenadores y *Coca cola* tiene un 70 por ciento del mercado mundial de los refrescos de cola. Para dominar una categoría hay que concentrar el enfoque de la marca.

Cuesta entender porque se aplica tan poco la contracción de las marcas, porque se tiende siempre a expandir. La gente se lanza a la expansión porque imita a las empresas de éxito y se confunde. Se entiende que las empresas tienen éxito cuando se expanden, buscan el éxito en el lugar equivocado. Una marca que quiere contentar a todos y estar en todos los segmentos de mercado, esta condenada a ser una marca menor a largo plazo. Se está situando en una situación intermedia, amorfa, esta matando su marca lentamente. Lo que hace cegar a las empresas es que a corto plazo, parece justamente el contrario. El poder de *Nokia* reside en que en la mente de cualquier consumidor *Nokia* es igual a teléfono móvil. No es sólo ser el primero, sino hacerlo saber y mantener una coherencia en tu arquitectura de marca. *Nokia* demuestra que uno puede ganar la batalla de *marketing* haciendo lo que debe o teniendo la suerte de que la competencia haga lo que no debe. En el caso de *Motorola* la empresa cometió el clásico error de extensión de marca. Su fatal error fue ponerle el nombre de *Motorola* a una nueva categoría emergente llamada teléfono móvil.

Un *brand manager* debe salir al mar a enfrentarse a las olas y dejar que la marca impulse la categoría. Si expone una marca ya construida a las exigencias de la nueva moda una vez pasada ésta se verá dañada, si por lo contrario, lanza su producto con una nueva marca minimizara el área de riesgo.

Abrir una nueva categoría es justamente la puerta de entrada de pequeñas empresas que pueden ganar a *Goliat* y ser exitosa. Sólo abriéndose paso con una nueva categoría puede lucharse, y ganar, a grandes empresas con grandes activos de valor. La mayor cuestión de *marketing* trata de la diferencia entre “orden” y “fortaleza”. La famosa frase darvinista de la “supervivencia del más fuerte” es confundida *marketinariamente* como que debemos hacer creer que nuestra empresa es la mejor y no, lo importante es ser la auténtica, la líder. La marca líder es percibida como la mejor, no la mejor será la líder. Es ser concebida como la marca original y pionera. Cuando otras marcas deciden ofrecer productos en esta nueva categoría son percibidas como imitadoras.

Ser el primero no significa automáticamente que su marca se convertirá en la líder de una categoría. Digamos, que se te concede la licencia para hacerlo. Si una marca abre una nueva categoría, nacerá siendo ya la líder, puesto que no abra en la categoría ninguna otra marca con quien competir.

La marca debe fijar con fuerza los significados de la nueva categoría. Nadie pedirá una *Coca Cola* si no se le crear al consumidor el concepto de bebida de cola. Una vez se esté en la mente del consumidor la marca tiene que evolucionar si quiere mantener su liderazgo.

Las ventas no importan tanto como la percepción que tengan de la marca los consumidores. Para tener éxito una marca tiene que implantar en la mente de los consumidores la percepción que son marcas líderes. La mayoría manda, sobretodo cuando implica a las percepciones, es la fortuna de ser el primero. Ser el primero crea liderazgo y éste debe mantenerse cuando la categoría es invadida por otras marcas. *Coca Cola* sigue siendo la líder en la categoría de refrescos de cola después de más de 120 años.

Hay dos cosas que trabajan a favor de la primera marca que llegue a la mente. Primero es esta percepción de que la marca líder tiene que ser mejor, puesto que en la mente del consumidor el mejor producto, gana el mercado. Al ser marca pionera la corona del liderazgo la obtiene implícitamente si informa bien de la nueva categoría al consumidor y hace que la categoría hable de su marca.

Como ya hemos comentado anteriormente, la marca en sí es uno de los activos más valiosos que puede tener una empresa. Lo importante es construir una marca valiosa y fuerte. Una marca es valiosa por una razón y sólo por una. *Coca Cola* es la marca más poderosa del mundo porque domina la categoría de refrescos de cola, es *the real thing*. Una vez creó nueva fórmula, la *new coke* para competir con la nueva generación de *Pepsi* y el resultado fue desastroso, es de la peores acciones de *marketing* de la historia.

## 8. Parte práctica

### 8.1 Intención y metodología

Para reforzar mi hipótesis, he realizado una encuesta con ocho preguntas de distinta tipología. Cada una de ellas tiene la intención de demostrar empíricamente, no a través de una vía quizás más teórica, alguna de las afirmaciones que llevo apuntando a la largo del trabajo.

La encuesta tiene una primera parte con la que se pretende averiguar sobre la notoriedad y el capital de marca que tienen marcas que han sido pioneras en una categoría en España. Una segunda parte cuya intención es demostrar que la gente piensa en categorías, y que a través de conceptos, administra la gestión de la información de las marcas. Además, esta parte la he ideado con la intención de poner en relieve la importancia de la coherencia de posicionamiento y de concentración, puesto que como se ha dicho en varios puntos, en el transcurso de este trabajo, decir demasiado o algo superfluo es no decir nada. En última parte del cuestionario, sirviéndonos de la categoría “Bebidas energéticas” investigué cuál es la red neural que tienen los consumidores de esta categoría. ¿Hay prototipo? ¿Y, núcleo central?

La encuesta se ha realizado a una muestra de 51 personas a través de Internet. La encuesta, en formato *Power Point*, contenía toda la información necesaria para responder fácil y de forma cómoda todas las cuestiones que se le planteaban al encuestado. Cada una de las cuestiones podía ser respuesta en la misma diapositiva, y una vez realizado la encuesta, tan sólo debían salvar los cambios que habían realizado en el documento y reenviármelo.

El prototipo de los cuestionarios se han adjunto en el anexo de este trabajo por lo que cualquier duda o ampliación puede recurrirse a él.

### 8.2 Primera parte

Escogí marcas que fueran las pioneras de la creación de una categoría. Qué hubieran abierto una rama en el árbol de las marcas y que hubieran abrazado la divergencia. Además consideré apropiado que las marcas no fueran marcas jóvenes que estuvieran en los primeras fases en los ciclos de marca o de su cartera de productos. Las marcas con las que he realizado esta primera

parte del cuestionario son *Chupa chups*, *Tampax* y, *¡Hola!*. Todas las marcas tienen solera y tienen como mínimo dos marcas que le hacen competencia a parte de las marcas blancas.

*Chupa Chups* es una compañía española dedicada a la fabricación y venta de caramelos con palo. Fue fundada por el catalán Enric Bernat. La inspiración le vino de dos hechos: el mayor consumidor de caramelos es el público infantil y éste acostumbra a sacarse el dulce de la boca con la mano, para ver como se consumía. En 1958, introdujo en el mercado español el primer caramelo redondo con palo, y, éste mismo producto, 37 años después, en 1995, se convertía en el primer caramelo con palo consumido en el espacio. Hoy en día, la producción anual es de unas 17.000 toneladas; la producción diaria, de unos 12 millones de unidades.

*¡Hola!* es una popular revista del corazón española de publicación semanal. Cuenta con varias ediciones locales en Latinoamérica y versiones derivadas, conocidas bajo el nombre de *Hello!*, que se publican en Reino Unido, Grecia, Rusia, Turquía, los Emiratos Árabes Unidos y Tailandia. La revista, fundada y dirigida por Antonio Sánchez y sacó su primer número a la venta en España el 2 de septiembre de 1954.

*Tampax* es una marca de tampones para la higiene femenina producida por *Arbora & Ausonia*, del grupo multinacional *Procter & Gamble*. Originalmente, *Tampax* era el nombre tanto de la empresa como del producto. Los tampones son uno de los pequeños inventos que han ejercido mayor impacto en las vidas de las mujeres. En 1929, el Dr. Earle Cleveland Haas, de Denver, Colorado, creó el tampón *Tampax*® tal y como hoy en día lo conocíamos. Pero este no se comercializó hasta enero de 1934 cuando *Gertrude Tenderich* compró las patentes y las marcas de *Tampax*® y creó la Corporación de Ventas. Los tampones *Tampax* se usan desde hace 60 años, pero fue a principios de los 50 cuando se introdujeron en España. Hoy en día, se venden en más de 150 países.

Ideé tres tipos de preguntas: la primera pregunta era claramente vinculación de marca con categoría. Ante una imagen de producto desnudo de marca de cada una de las categorías debían decir a qué marca relacionaban la imagen. La segunda pregunta se construyó con la intención de averiguar la notoriedad espontánea de cada una de las marcas, y finalmente, la tercera, pretendía analizar la notoriedad sugerida.

Con el fin de que las respuestas de los encuestados fueran fiables y sin sesgos, subdividí la muestra en 3 grupos y crucé las preguntas de forma que en el cuestionario tipo A se preguntaba sobre la relación de categoría de caramelos de palo, la segunda pregunta cuestionaba a los encuestados sobre la notoriedad espontánea de la categoría de revistas del corazón y la tercera pregunta investigaba la notoriedad asistida de la categoría tampones. En los cuestionarios tipo

B y tipo C las preguntas siempre quedaban entrelazadas y el encuestado nunca trabajaba con la misma marca dos veces.

Sin más preámbulos, vamos a introducirnos en el análisis de esta primera parte práctica.



El 100% de los encuestados han relacionado la imagen, esta misma imagen que podemos observar de un caramelo de palo sin marca, a la marca *Chupa Chups*.

Esto, indiscutiblemente, indica la importancia de la marca para la categoría, No tan sólo es fundadora, sino que es líder y patrón. De sus pasos se define la organización mental del consumidor como categoría. Hay una conexión directa y, prácticamente, indestructible entre el concepto caramelo de palo y la marca *Chupa Chups*.

	TOTAL ABSOLUTOS	Porcentuales
Muestra real	17	100%
Chupachups	17	100%
Fiesta	0	0%
Reineta	0	0%
Kojak	0	0%
Otros	0	0%



El 88% de los encuestados relaciona *¡Hola!* al concepto de revista del corazón. El 12% restante lo hace con *Lecturas*. Casi nueve de cada diez personas aún la categoría a la marca *¡Hola!*. La gran mayoría de los consumidores, en situaciones que

realicen compras vagas por comodidad, acudirán en su fichero mental y en él aparecerá la marca *¡Hola!*. La siguiente marca, como hemos visto es *Lecturas* que se encuentra muy alejada.

	TOTAL ABSOLUTOS	Porcentuales
Muestra real	17	100%
Hola	15	88%
Lecturas	2	12%
Semana	0	0%
Diez minutos	0	0%
Cuore	0	0%
!Qué me dices!	0	0%



Como en el caso de *Chupa Chups*, el 100% de los encuestados relaciona el producto en estado puro, la esencia de la categoría, a la marca *Tampax*. Hasta hace relativamente poco era un clase de *branduct* y consistía a la vez, marca y categoría. El problema *Tampax* es de lexicalización, concepto que se analizó en el apartado anterior en relación al sistema de marcas de las empresas.

*Tampax* tiene una entrada en el diccionario de la *Real Academia Española* y tiene el grave

	TOTAL ABSOLUTOS	Porcentuales
Muestra real	17	100%
Tampax	17	100%
o.b	0	0%
Carefree	0	0%
Farma Confort	0	0%
Natracare	0	0%
Kotex	0	0%
Biuty	0	0%
Playtex	0	0%

peligro de convertirse en un genérico. Veamos su entrada: **támpax**. (Marca reg.). 1. m. **tampón** (ll rolo de celulosa).

Con intención premeditada, y para salvaguardarme de cualquier posibilidad de manipulación del encuestado, ninguna de las tres fotografías es del producto de la marca líder. La foto de *Chupa Chups* proviene de un producto australiano, la imagen de la revista es de *Lecturas*, y el tampón es otra marca.

En los tres casos podemos decir que estas marcas tienen un *Brand Clarity* muy elevado puesto que la marca aflora con muchísima nitidez en la mente de los consumidores. Hay un fuerte anclaje entre marca y categoría.

Tampoco ha habido ningún encuestado que ante la pregunta de cuál eran las marcas de caramelo de palo que conocía no respondiera *Chupa Chups*. En el 100% de los casos la marca es recordada en primer lugar y en un 47% es la marca dominante. A todos los encuestados les afloraba con gran potencia y rapidez la marca y casi la mitad de ellos tan sólo recordaban esta marca de todas las que están presentes en la categoría. Un 53% de los encuestados ha citado de alguna manera la marca *Fiesta*, pero aquí se debe puntualizar, que el consumidor se confunde y cree que un tipo de caramelo con palo de los que produce *Fiesta* y que se llama *Kojak* es una marca de caramelo con palo. Considerando así, que *kojak* es competencia de *Fiesta*. Ante la pregunta : qué marcas de caramelos con palo conoces un 18% ha respondido *Fiesta* y un 35 % ha citado *Kojak*. Absolutamente nadie ha citado por iniciativa propia la marca *Reineta*.

	TOTAL ABSOLUTOS	Porcentuales
Muestra real	17	100%
Chupachups	17	100%
Fiesta	3	18%
Kojak	6	35%
Reineta	0	0%

TOTAL 53%

	chupa chups
Dominante	47%
Top of mind	100%

También el 100% de los encuestados han dicho espontáneamente la marca *¡Hola!* cuando se les ha preguntado qué marcas de revistas del corazón conocían. Aparecía en *Top of mind* el 80% de las veces y un 23% *¡Hola!* era la única marca recordada y nombrada. Otras marcas de la categoría también tienen una notoriedad espontánea importante. El índice de notoriedad espontánea de *Lecturas* es del 59%, *¡Qué me dices!* es del 41% y *Semana y Diez Minutos* es de un 23% cada una. Las demás marcas tienen índices de notoriedad mucho menores. Para ejemplificar, tan sólo un 6% de los encuestados ha citado de forma espontánea la revista *Cuore*.

	TOTAL ABSOLUTS	Porcentuals
Muestra real	17	100%
Hola	17	100%
Lecturas	10	59%
Semana	4	23%
Diez minutos	4	23%
Cuore	1	6%
!Qué me dices!	7	41%
Ninguna	0	0%

	Hola
Dominante	23%
Top of mind	80%

Todos los encuestados han nombrado sin necesidad de ningún tipo de ayuda la marca *Tampax* y todos lo han hecho en primer lugar. Para más de la mitad de los encuestados, el 59%, *Tampax* es marca dominante. Un 41% de los encuestados conocía a parte de *Tampax* a la marca *O.B* y un 12% la marca *Carefree*.

	TOTAL ABSOLUTS	Porcentuals
Muestra real	17	100%
<b>Tampax</b>	17	100%
<b>o.b</b>	7	41%
<b>Carefree</b>	2	12%
<b>Farma Confort</b>	0	0%
<b>Natracare</b>	0	0%
<b>Kotex</b>	0	0%
<b>Biuty</b>	0	0%
<b>Playtex</b>	0	0%

	Tampax
Dominante	59%
Top of mind	100%

Como podemos comprobar, la *brand Salience* de estas tres marcas es realmente relevante, sobretodo en el ejemplo *Chupa Chups* y de *Tampax*. Las tres marcas aparecen en la conciencia del consumidor rápidamente y con mucha fuerza. Además, ésta es mucho mayor que la que puedan tener las demás marcas de la categoría, puesto que las tres marcas suelen estar en la gran mayoría de situaciones en el *top of mind* del encuestado, cosa que prácticamente no sucede en ninguna de las demás marcas.

Aunque en los niveles de notoriedad de Aaker, la notoriedad sugerida este situada en los peldaños más bajos de la pirámide, tan sólo, por encima de la no notoriedad, no debemos despreciar su importancia, puesto que es el reconocimiento de la marca, que lleva implícita en ella, la concentración informativa de todas sus asociaciones.

	TOTAL ABSOLUTOS	Porcentuales
Muestra real	17	100%
Chupachups	17	100%
Fiesta	9	53%
Reineta	1	6%
otros	0	0%

El 100% de los encuestados conocían la marca *Chupa Chups*. Un 53% conocía la marca *Fiesta* y un 6% la marca *Reineta*. Hay una gran desproporción del conocimiento de las marcas según el orden de entrada en la categoría. La gente se acuerda de la marca líder.

En el caso de las revistas del corazón la gran mayoría de los encuestados conocía todas las marcas de la categoría. Ordenándolas según mayor porcentaje de reconocimiento tendríamos: en primer lugar *¡Hola!* y *Lecturas* con porcentaje del 100%, muy seguidas de la revista *Diez minutos* con el 88%, *Semana*, con el 76%, *Cuore* 65%, y, finalmente, *¡Qué me dices!* con el 58%.

	TOTAL ABSOLUTOS	Porcentuales
Muestra real	17	100%
Hola	17	100%
Lecturas	17	100%
Semana	13	76%
Diez minutos	15	88%
Cuore	11	65%
¡Qué me dices!	10	58%

No ha habido ningún encuestado que no conociera la marca que abrió la categoría de tampones, el 100% de los encuestados conocía la marca *Tampax*. Un gran mayoría de éstos, también conocía el tampón sin aplicador de la marca *O.B.*, 82%, y la marca *Carefree*, un 70%. Un mínima parte de los encuestados conocían las demás marcas, un 18% conocía la marca *Playtex* y 6% conocía, respectivamente, las marcas *Farma Confort*, *Biuty* y *Kotex*. Ningún de los encuestados conocía la marca, que se vende exclusivamente en farmacias o a través de la Internet, *Natracare*.

	TOTAL ABSOLUTOS	Porcentuales
Muestra real	17	100%
Tampax	17	100%
o.b	14	82%
Carefree	12	70%
Farma Confort	1	6%
Natracare	0	0%
Kotex	1	6%
Biuty	1	6%
Playtex	3	18%

Otra de las preguntas que se formulaba en el cuestionario era cuál de las marcas que se le mostraban en la diapositiva había sido la primera en comercializar teléfonos móviles. Las marcas candidatas eran: *Nokia*, *Motorola*, *Samsung*, *Sony Eriksson*, *Siemens*, *LG*. En este

caso quería hacer hincapié que el esfuerzo de la marca no tan sólo debe residir en valerse de la divergencia y del *marketing* lateral para crear una categoría y ser el líder de ella. Tan o más importante que todo esto, es asegurarse que la categoría y la marca están posicionadas en la mente del consumidor. Lo que no está en la mente del consumidor, simplemente, no existe.

Una marca líder tiene que promover la categoría no la marca. Tamaño de mercado cero. El aspecto más eficiente, más productivo y útil del *Branding* no tiene que ver con aumentar la cuota de mercado, sino en concentrar el enfoque y crear una nueva categoría. Convertirse en el líder de un nuevo mercado de expansión.

Para convertirse en el líder de un nuevo mercado en expansión se deben crear la percepción de que esa marca ha sido la primera, el líder, la pionera, o la original. Se debe utilizar una de estas tres ideas para explicar la marca y, al mismo tiempo, promocionar la nueva categoría. Los consumidores no les interesan las marcas nuevas, sino las nuevas categorías.

Cuando se es el primero, uno se puede apropiarse de la categoría, si se es la única marca asociada con el concepto se tiene una plataforma de comunicación muy fuerte. Hay que invertir dinero en respaldar el concepto, para que el concepto despegue tirando de la marca. La mayoría de líderes de categorías están impacientes para entrar en el proceso de desarrollo de la marca. Es un error. Los líderes deben continuar la promoción de la categoría para aumentar el tamaño del pastel en lugar del tamaño de su porción de pastel.

Por lo tanto una forma de validar que ser el primero no es un aval suficiente para ser líder, sino que hay que construirlo y comunicarlo, era exponer un caso donde otra marca no pionera se hubiera apropiado del concepto y del reinado de la categoría, porque la marca pionera no había sido suficientemente cuidadosa en su implantación, en la construcción del atributo que le definiera.

La primera marca de telefonía móvil fue *Motorola*, pero en cambio la marca que estiró la categoría y procuró por hacerse un hueco en la mente de los consumidores fue *Nokia*. *Nokia* significa teléfono móvil para muchas mentes.

La encuesta ha confirmado mi afirmación y sus premisas. Tan sólo el 21% de los encuestados conocía que la marca que abrió la categoría de los teléfonos móviles era *Motorola*. Más de la mitad de los encuestados, un 61%, cree que la marca que hizo

	TOTAL ABSOLUTOS	Porcentuales
<b>Muestra real</b>	51	100%
<b>NOKIA</b>	31	61%
<b>MOTOROLA</b>	11	21%
<b>SAMSUNG</b>	2	4%
<b>SONYERICKSON</b>	2	4%
<b>SIEMENS</b>	5	10%
<b>LG</b>	0	0%

nacer la categoría de teléfonos móviles es *Nokia*. El 18% restante se reparte entre las marcas restantes. La única marca que no ha sido escogida por ningún encuestado es *LG*.

### 8.3 Segunda parte

Esta segunda parte pretende analizar la vital importancia del *Brand Character*. Las características que hacen de la marca sea distinta. Todas las marcas deben tener asociaciones, points of parity que le unan y demuestran que tiene coherencia con la categoría a la que introduce el producto, pero también debe conceptualizarse de forma que sea distinguida.

Trias de Bes, lo llama etiquetar. Las marcas deben construir cuidadosamente el concepto que los consumidores deben introducir en su mente para gestionar la información de la marca y facilitar la recuperación de la información. El consumidor piensa en categorías ordenadas en redes neurales. Ayudarle a construir la red neural, conseguir que la construya lo más parejo a las intenciones de la marca tendría que ser una de las máximas preocupaciones de cada empresa.

Para introducirse de forma nítida en la mente del consumidor, la empresa debe apostar por un concepto. Una palabra que nadie más posea. Esta es justamente una de las leyes del *branding*, juntamente con la de la singularidad, que la familia Ries defiende más encarnadamente, la ley de la palabra. Según Al Ries *“las palabras son la llave de la creación de marcas. La realidad, por supuesto, se basa en un mundo visual de formas, colores, texturas, dimensiones. Pero la realidad no tiene sentido sin el contexto creado por la mente humana. La mente le da sentido a la realidad visual mediante el uso de palabras. Sólo cuando la mente piensa que un objeto es grande o bien pequeño, feo o bello, aparece este significado”*<sup>30</sup>. La de la singularidad, tremendamente estrecha a ésta, debe entenderse como que el aspecto más importante de una marca es su concentración sobre una única idea.

El producto en sí puede tener una realidad visual, pero es el nombre de la marca y a lo que se asocia lo que le da sentido a la mente del consumidor. No se le puede decir al consumidor una lista eterna de atributos de un producto. Para llegar a la mente del consumidor hay que sacrificar y discriminar. Se tiene que reducir la esencia de la marca a una única idea o atributo. Un atributo que no posea nadie de la categoría, y que sea por supuesto único y relevante. Un adulto sabe de promedio unas 50.000 palabras y hay millones de marcas registradas. Es

---

<sup>30</sup> RIES, Al y Laura. *22 Leyes Inmutables de la marca*. MC Graw Hill, 2000. p.48

simplemente imposible que el cerebro pueda almacenar conceptos de más de dos palabras de cada una de las marcas.

Para ello busqué, siguiendo las pautas de Keller para obtener asociaciones notables, es decir, que sean fuertes, favorables y únicas, a cinco marcas conocidas con conceptos de estas características. Mi intención era demostrar que las grandes marcas reducen todo su esfuerzo de posicionamiento en un sólo concepto y que procuran que este quede fuertemente anclado en la mente de los consumidores. En una diapositiva uní cinco grandes marcas y sus conceptos. Los conceptos aparecían desordenados y la tarea del encuestado era precisamente la de unir marca con el concepto que creía que más la definía.

Las cinco marcas eran *Nike*, *Coca Cola*, *BMW*, *Volvo* y *Marlboro*. Y, respectivamente sus conceptos eran N°1, lo auténtico, conducir, seguridad, genuino, Tal y como yo esperaba, la gran mayoría de los encuestados han emparejado correctamente la marca con su concepto.

El 100% de los encuestados ha relacionado correctamente las marcas de automóviles. Todas han unido *Volvo* al concepto seguridad y *BMW* al concepto conducir. El 92% de los encuestados ha aunado la marca de cigarrillos *Marlboro* al concepto genuino. Un 82% de las personas a las que se le ha realizado esta encuesta ha acertado al unir *Nike* al concepto N°1. El 76% de los encuestados relacionaba bien la marca líder de refrescos de cola con el concepto “lo auténtico”. Aunque los valores ya son muy altos, estos hubieran sido más aún a no ser del similitud de carga semántica entre varios de los conceptos. La mayoría de las personas que se han “equivocado” en la comunión de conceptos ha sido porque han considerado que *Coca Cola* era la N°1 y *Nike* era “lo auténtico”. Una pequeña minoría de los encuestados también ha cruzado los conceptos de Genuino y “lo auténtico”.

	n01	Conducir	Autentico	Seguridad	Genuino
<b>Nike</b>	82%	0%	15%	0%	3%
<b>BMW</b>	0%	100%	0%	0%	0%
<b>COKE</b>	20%	0%	76%	0%	4%
<b>VOLVO</b>	0%	0%	0%	100%	0%
<b>Marlboro</b>	0%	0%	8%	0%	92%

En cuanto una marca ha conseguido ser amo y señor de una palabra es casi remotamente imposible que la competencia se la quite. Hay seguro ya coches más seguros que los que ofrece *Volvo*, pero ninguna de las marcas que los fabrican podrán adueñarse de la palabra seguridad. *Volvo* es la dueña de este atributo desde hace más de 50 años. Estas cinco marcas tienen una primera parte del duro trabajo de sobrevivir hecho, es el de existir en la mente del

consumidor, y además, realizarlo de una forma estratégicamente planeada. Todas estas marcas han procurado para la codificación de su marca en la mente de los consumidores.

La marca no se crea en un día. El éxito se mide en décadas y no en años. La ley que más a menudo se quebranta es la ley de la coherencia. Una marca no puede introducirse en la mente del consumidor si no representa un concepto concreto. Este es un proceso lento y muchas veces cuando se ha conseguido entrar en la mente del consumidor el anunciante tiene la sensación que para adaptarse en al mercado tiene que modificar el concepto.

Los mercados pueden cambiar pero las mentes no deben hacerlo nunca. Se puede moldear pero las características esenciales, esas que están arraigadas en la mente no se deberían cambiar. Si el mercado se mueve hacia otro lado, se puede elegir entre la moda o destruir la marca o aguantar el golpe y esperar que el péndulo vuelva a su sitio. Aguantar es siempre la mejor opción, si el viento no vira, entonces, puede estudiarse la introducción de una segunda marca. El *branding* debe entenderse como un proceso a largo. No hay que tener miedo a limitar la marca pues es la esencia del *branding*. La mente tiene que representar en la mente algo simple y concreto. Esta limitación es la parte esencial del proceso del *branding*. La limitación en combinación con la coherencia, a lo largo de décadas no de años, es lo que desarrolla a una marca.

Una vez la marca representa algo en la mente del consumidor, la marca busca maneras para ampliar ese concepto, para hacer más grande la base. Este es un error grave y uno de los más repetidos en *marketing*. Muchas veces el concepto se intenta dilatar porque se atenta a la ley de la concentración y se plantea una política de expansión.

Para demostrar la importancia de la coherencia y de la concentración y aseverar que las personas se estructuran en categorías y resumen la esencia de las marcas hasta reducirlo en un concepto he incluido siete marcas ampliamente conocidas en una diapositiva y le he pedido al encuestado que tu viera en cuenta la personalidad de la marca y todo los productos que ésta le ofrecía. El ejercicio consistía pues, en reducir en un solo concepto los siete marcas.

He utilizado marcas que tuvieran una cartera de productos acorde a su posicionamiento y concepto y marcas que no hubieran mantenido la coherencia. Mi intención era demostrar que las marcas coherentes serán reproducidas por el mismo concepto o por conceptos semánticamente muy parejos, mientras que las marcas que no tienen ninguna coherencia, la mente del consumidor tiene una neblina y su concepto es difuso o no es coordinado por la empresa sino por el propio consumidor que necesita gestionar la información de la categoría con ayuda asistida o no de las marcas.

Las marcas con una arquitectura y sistema de marcas coherente son *IKEA*, *Toys'r'us*, *Red Bull* y *Bic*. En cambio, marcas con una arquitectura y sistema de marcas poco coherente o demasiado elástico son *Calvin Klein*, *Don Simon* y *Fontvella*.

Una vez más, las encuestas han servido para demostrar que realmente sucedía. A continuación, analizaré cuáles son los conceptos que han ido apareciendo en la mente de los 51 encuestados.

*Ikea* puede entenderse como un gran supermercado de diseño y decoración que a cambio de que los consumidores realicen por sí mismos todas las tareas él ofrece un precio por sus productos realmente más bajo que la competencia. Esta idea puede advertirse en el 98% de los encuestados, aunque un 49% enfatiza más el concepto practicidad y de montaje del producto por parte del consumidor y un 47% pone más empaque en el hecho de que es más barato y por lo tanto supone un ahorro económico. El otro 2 % ha puesto más relieve en la originalidad y la diversión, en la experiencia en si de estar en un *Ikea*. Como podemos comprobar la gran mayoría de los encuestados engloba la marca *Ikea* bajo un concepto similar.

No sucede lo mismo con la marca *Calvin Klein*. Han aparecido mucho más conceptos, muchos de ellos superfluos o superficiales. Pero lo más significativo de todo es que ante un vacío de asociaciones fuertes los consumidores han adoptado por una calificación de la marca y un 53% considera que es una marca para pijos, gente pedante,... y el resto de conceptos son demasiado genéricos joven, elegante, cómodo,etc,

El caso que más demuestra una buena conceptualización es *Red Bull*. El 88% de los encuestados ha relacionado *Red Bull* al concepto de energía. Un 8% lo ha relacionado a un concepto que es consecuencia de la publicidad, relaciones públicas y patrocinio y de la USP que es fiesta y locura. Hay que mencionar, que esto si que no me lo esperaba, que un 4% de los encuestados concibe que el mejor concepto para *Red Bull* es artificial.

*Toys'r'us* es un buen ejemplo también de conceptualización. El 55% de los encuestados lo relaciona al concepto "Todo en juguetes", mientras que un 45% destaca más el lugar como experiencia y lo resume como el lugar de los niños y la diversión. La suma de las dos ideas hace la idea total de *Toys'r'us* que es todo los juguetes para dar diversión a un niño juntos en un solo espacio. Sorprendentemente nadie ha hecho referencia al precio, y este, si que es uno de los aspectos que también caracteriza a la marca.

*Don Simon* es un caso peculiar. A través de una razón de precio relativamente razonable tiene una cartera de productos dispar, poco homogénea y con líneas de comunicación distintas. No

tiene una base semántica coherente entre posicionamiento de los zumos y el de los vinos. El resultado ante el ruido informativo es otra vez la neblina mental y la calificación. El 75% lo asocia al concepto de botellón, vino barato malo, borrachera juvenil El otro 25 por ciento se acoge a la otra cara de la moneda y busca su concepto en el mundo del desayuno, los zumos, la alegría, etc.,

El caso de *Bic* es un poco especial. Aunque la marca es coherente en su extensión de marca y de productos en su posicionamiento la fuerza y éxito de uno de sus productos ha hecho debilitar el posicionamiento principal de la marca. Mientras su posicionamiento defiende que todos sus productos son de usar y tirar, que son productos desechables, que es un producto funcional y práctico a un precio muy barato y bien lo han advertido un 69% de los consumidores, más de un 30% le ha dado más importancia a su cotidianidad, a los recuerdos de infancia, a ser un producto de toda la vida.

Los resultados de esta encuesta demuestran que *Fontvella* no ha realizado una buena extensión de marca con la creación de la submarca *Fontvella Sensación*. Los conceptos que los encuestados a la marca son realmente buenos para la marca y ningún de ellos es coherente con lo que significa las aguas con sabores artificiales. Casi la mitad de los encuestados ha relacionado la marca al concepto salud, otro 40% ha considerado que el concepto que más se ajustaba la marca era “natural”, y 8% “ligera” y otro 4% tenía distintos conceptos. Ni salud, ni natural, ni ligera son conceptos que dan cabida a una extensión como la que ha realizado *Fontvella*.

	TOTAL ABSOLUTS	Porcentuales		TOTAL ABSOLUTS	Porcentuales
Muestra real	51	100%	Muestra real	51	100%
<b>IKEA</b>			<b>Toys' r' us</b>		
Yo me lo monto/Practico	25	49%	todo/supermercado juguetes	28	55%
Económico/Ahorro	24	47%	niños/diversión	23	45%
Otros	2	4%			
<b>Calvin Klein</b>			<b>Don Simon</b>		
Pijo, pedante,....	27	53%	botellón/vino malo/barato	38	75%
Elegante	2	4%	Casero	5	10%
Moda	8	16%	zumos/desayuno	6	11%
Joven	6	11%	Alegre	2	4%
Otros	8	16%	<b>Bic</b>		
<b>Red Bull</b>			Desechable/Usar y tirar	19	38%
Energy	45	88%	Practico/funcional	16	31%
Artificial	2	4%	De toda la vida	16	31%
fiesta/locura	4	8%	<b>Fontvella</b>		
			Salud	25	49%
			Natural	20	39%
			Ligera	4	8%
			Otros	2	4%

Incluyo las respuestas de uno de los encuestados:



En relación a la coherencia de marca, incluí en la encuesta otra pregunta relacionada con la extensión de marca. Aunque aquí no se comercializa, *Red Bull* ha creado su versión de refresco de cola. Después de preguntarles a los encuestados cuál era el concepto que mejor definía *Red Bull*, les preguntaba si consideraban teniendo en cuenta este concepto que *Red Bull* cola era una buena opción de refresco de coca cola.

	TOTAL ABSOLUTS	Percentuals
<b>Muestra real</b>	51	100%
<b>NO</b>	45	88%
<b>SI</b>	6	12%
<b>INCOHERENTE</b>	45	88%
<b>COHERENTE</b>	6	12%

El 88% de los encuestados considera que *Red Bull* Cola es una mala opción de refresco de Cola y su justificación se subdivide básicamente en dos líneas: Los que aseguran que de *Coca Cola* es la autentica y que cualquier entrada al mercado de otra marca esta destinada a un estrepitoso fracaso y los que dicen que el concepto de *Red Bull* no permite introducirse en esta

categoría. El 12% que considera que es una buena opción de refresco de cola, lo afirma desde la perspectiva que las dos bebidas son estimulantes y que por lo tanto puede ser una buena idea, idea, que a la par, algunos de los encuestados conciben como peligrosa y dañina.

A continuación expongo algunas de los comentarios de los propios encuestados, he reconstruido exactamente tal y como el encuestado lo escribió, tan sólo he corregido erratas morfosintácticas, nunca semánticas. Las originales y las traducciones de las mismas se encuentran en los anexos.

Justifica aquí brevemente tu respuesta:

*“No. En la meva vida he vist introduir exitosament al mercat una cola nova. RedBull és un concepte que ja està definit i conegut pels compradors, això no em sembla que tingui molt sentit. Crec que només pot funcionar si la distribució és prou forta com per imposar-se en els llocs on es veu Red Bull i substituir la Coca Cola (perquè no crec que Red Bull es vengui molt fora de discoteques)”.*

Justifica aquí brevemente tu respuesta:

*“Doncs no em sembla una bona opció perquè és un “quiero y no puedo”. De Coca Cola només n’hi ha una i qualsevol imitació serà pitjor que l’autètica.”*

Justifica aquí brevemente tu respuesta:

*“No, porque si parten de la idea que es energético, no puede ser de cola porque después tendría competencia con Coca Cola y Pepsi , saldría perdiendo porque cambiaría su concepto. Es decir, la cola no me ofrece energía extra al bebérmela.”*

#### 8.4 Tercera parte

En esta última parte del cuestionario mi intención era demostrar que las personas ordenan los productos de una categoría según cuanto más consideren que el producto tiene de característico de la categoría que la acoge. El producto que reúne más características de la categoría será el prototipo de la red neural y el consumidor lo utilizará como patrón. Los productos que se asemejen a la categoría y al prototipo se ordenaran alrededor de él, haciendo un núcleo central, de manera que en la periferia quedaran aquellos productos que se alejen de la categoría.

El 92% de los encuestados considera que la marca que mejor define con su producto la categoría de Bebida energética es *Red Bull*. Un 4% considera que tendría que estar en segundo lugar y otro 4% que su lugar debería ser el tercero. Como podemos observar, el hecho de que tan amplia mayoría considere que es el que reúne más características de la categoría demuestra que *Red Bull* es claramente el prototipo de la categoría y es él quien marca las coordenadas que definen a la categoría.

La opción de Bebida energética que propone *Coca Cola* se sitúa seguro dentro del núcleo central de la red neural y su posición oscila entre el segundo y el tercer lugar. El 57% de los encuestados cree que *Burn* debe situarse en segunda posición, frente un 27 % que considera que su posición es la tercera.

*Pink Fish* también se encontraría como una marca que define el núcleo central de la red neural.

Su situación también oscila entre el segundo y el tercer lugar, pero un número más elevado de encuestados cree que la posición que se merece es la de tercer lugar. Un 29% cree que *Pink Fish* debería seguir al prototipo frente a un 35% que considera que su posición debe ser la tercera.

Los encuestado no han considerado las primeras posiciones para la marca *Toro de Osborne*. Un 41% de los encuestados considera que debería situarse en cuarto lugar y un 27% en quinto. Los mismos puestos se disputa el producto de la marca *Carrefour*. Un 35% de las personas que han realizado la encuesta considera su mejor posición es la cuarta y un 51% que debe situarse en la parte más periférica de la red neural.

Quería averiguar si *Red Bull* sería el prototipo de la categoría bebidas energéticas y se podía establecer una especie de secuencia de productos según similitud a la categoría. Tal y como ahora hemos demostrado así ha sido. Podemos establecer que la red neural de la gran mayoría de las personas en relación a la categoría de bebidas energéticas y ordenándola de mayor a menor sería: *Red Bull, Burn, Pink Fish, Toro y Carrefour*.

	1º	2º	3º	4º	5º
<b>Red Bull</b>	92%	4%	4%	0%	0%
<b>Burn</b>	6%	57%	27%	6%	4%
<b>Pink Fish</b>	0%	29%	35%	18%	18%
<b>Toro</b>	0%	8%	24%	41%	27%
<b>Correfour</b>	2%	2%	10%	35%	51%

## Conclusiones

Las necesidades de los usuarios están hipersatisfechas. Las herramientas estratégicas tradicionales de *marketing* empiezan a perder su efectividad a la hora de generar ventajas competitivas. La gran mayoría de los mercados, en cualquier categoría, están hiperfragmentados. Las empresas segmentan el mercado de una forma cada vez más depurada y menos rentable. El resultado son grandes inversiones en innovación que se convierten en productos nuevos de extensión de línea que mueren en sus primeros ciclos de vida, cannibalizando parte de la cuota del producto estrella, y, a largo plazo, dañando el *brand meaning* de la marca, es decir, su salvavidas.

Entender la segmentación como la forma de introducir nuevos productos y marcas surge de entender el mercado como algo fijo, indeformable. La miopía del mercado, no nos permite ni ver que hay otras formas de encontrar nuevas oportunidades de mercado, mucho más efectivas además, ni entender la evolución de las marcas. Para que el *marketing* tradicional actualmente sea efectivo, debe valerse del *marketing* lateral para generar nuevos productos, nuevas marcas y ofertas de mercado.

El *marketing* lateral es la mejor herramienta para redefinir mercados, creando así nuevas categorías, nuevos productos y nuevas marcas. Las oportunidades de *branding* no se encuentran en los mercados existentes sino en los mercados nuevos. Afortunadamente la evolución de las especies tiende inexorablemente hacia la divergencia, la posibilidad de crear nuevas oportunidades nunca desaparecerá, los cambios tecnológicos y culturales son los impulsores de la divergencia. Una marca tendrá éxito en cuanto domine una rama emergente, una nueva categoría, y mientras va aumentando su poder y éxito tire de la categoría que está expandiendo e impida que se creen nuevas categorías. El volumen de ventas y los resultados de los índices de notoriedad de *Chupa Chups* lo corroboran.

La marca es un portafolio de significados que el consumidor percibe desde distintas fuentes, las marcas deben procurar que sus asociaciones sean fuertes, favorables y únicas: *Volvo* es seguridad, *Nike* es la *Nº1* y *Nokia* significa teléfonos móviles. Pero, ante mercados tan competitivos, la inercia de las empresas es hacer extensión de marca para poder alcanzar nuevos territorios y consumidores potenciales. Estas actividades de *branding* pueden ser extremadamente peligrosas, a largo plazo, si no son coherentes con los significados de marca, si sobrepasan las limitaciones conceptuales del posicionamiento de la misma. Una mala organización o extensión de la cartera de productos puede afectar al capital de marca de la marca difuminando el concepto que tienen los consumidores de una marca en concreto y

debilitando a la *brand Clarity*, la *brand Saliencie*, la *Brand personality* y *sobretudo*, la *brand essence*, la diferenciación.

En estos casos, la supervivencia de la empresa está realmente en peligro porque el consumidor, ante mercados cada vez más complejos con ofertas de productos por parte de todas las marcas de la misma categoría muy similares, “*me toos*”, basa su elección, muchas veces, en la marca y no el producto. Lo importante no es el mercado sino la mente de los consumidores. Las marcas deben cuidar muchísimo las asociaciones y percepciones que tienen los consumidores sobre ella, pues es lo que las define. Si el consumidor no sabe cómo recordar a la marca, o no la recordará, o la recordará de la manera que a éste le sea más óptima, y no necesariamente, conveniente a la marca, como hemos advertido en el caso de *Calvin Klein*, “*marca pija*”. En la mayoría de casos, la mejor opción es la introducción de una marca producto, un nuevo producto bajo una nueva marca, puesto que esta sistema de marcas permite un nuevo posicionamiento libre de asociaciones a los demás productos que tiene la empresa en cartera.

Los consumidores no piensan en mercados sino en categorías. La categorización que realiza el cerebro es una forma realmente eficaz de gestión de la información, si no lo realizará así, simplemente no sería operativa. La mente categoriza cualquier información del exterior y lo organiza en redes neurales. El conocimiento de cómo se produce esta categorización de la información es de vital utilidad para las marcas, pues éstas pueden dirigir sus esfuerzos en ubicar estratégicamente el lugar donde quieren hallarse en la mente del consumidor. Las marcas deben intentar asegurar su activación conceptual en el patrón y tener como meta hallarse dentro del núcleo central de red neural, a poder ser, como prototipo. Como hemos podido comprobar la categoría “Bebidas energéticas” tiene como prototipo la marca “*Red Bull*”, esto asegura la supremacía de la marca en la categoría.

Frente a mercados tan atomizados y cambiantes, las empresas deben a través del *marketing lateral* introducir nuevos productos en nuevas categorías y procurar que éstas estén en la mente de los consumidores, ayudándoles a construir su red neural, procurando que su marca sea el prototipo, la líder, que guíe los pasos de la categoría. Comunicar y construir la red neural es tan importante como ser el primero en abrir la categoría. *Motorola*, cómo hemos podido comprobar, ha pagado las graves consecuencias de hacer tan sólo la mitad del proceso.

En conclusión, el futuro está en la creación de nuevas marcas para nuevos mercados y el *marketing lateral* es una herramienta indispensable para la creación de estas nuevas categorías y nuevos productos bajo nuevas marcas. La primera marca pionera de una nueva categoría se le otorga el poder del líder y se convierte en reflejo de lo que tiene que ser la categoría. La construcción y mantenimiento de los significados de marca es vital para la supervivencia de la misma, y por ello,

debe trabajar en formar parte de la mente del consumidor, ayudándole a construir estratégicamente la red neural de su categoría.

# Bibliografía

## Fuentes primarias

### Libros

BEST, John, *Psicología cognitiva*. Thompson Editores Spain. 1999.  
COBOS, Pedro Luis. *Conexionismo y Cognición*. Editorial Psicología Pirámide. 2005.  
KOTLER, Philip. TRIES DE BES, Fernando. *Marketing Lateral*. Ed Pearson, 2004.  
RIES, Al i RIES Laura. *Las 22 Leyes Inmutables de la Marca*. Mc Graw Hill, 2000.  
RIES, Al i TROUT, Jack. *Posicionamiento: la batalla por su mente*. Mc Graw Hill. 2001.  
VVAA, *Dirección de productos y marcas*. Editorial UOC 2004

### Revistas

*Revista Galega de Economía*, vol. 14, núm. 1-2 (2005), pp. 1-15 ISSN 1132-2799

### Webs

<http://www.estrategias.com/actualidad/object.php?o=35824>  
[http://posicionarse.typepad.com/enric/2004/11/qu\\_es\\_el\\_market.html](http://posicionarse.typepad.com/enric/2004/11/qu_es_el_market.html)  
  
<http://www.fenixmedia.com>  
  
<http://www.marketingnews.es/Editorial/Varios/20080214001>  
<http://www.mapasconceptuales.info/KM-Conceptualization-esp.htm>

## Fuentes secundarias

AAKER, David. *Gestión de Valor de Marca*. Ediciones Diez Santos, SA. 1994  
AAKER, David. *Construir marcas poderosas*. Edición Milenio. 2002  
BASSAT, Lluís. *El libro rojo de la publicidad*. Debolsillo. 2004.  
DE BONO, Edward. *El pensamiento lateral*. Editorial Paidós Plural. 2006.  
DUPONT, Luc. *1001 trucos publicitarios*. Ediciones Robin Book. 2004.  
GOMEZ, Miguel Ángel. *¿Qué hay en una marca?*. Editorial Dossat. 2002  
KAPFERER, Jean Noël. *La marca capital de la empresa*. Ed. Deusto. 1992  
KOTLER, Philip. *El marketing se mueve*. Ed. Paidós Empresa. 2002.  
KOTLER, Philip. *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales*. Prentice Hall, 2002.  
SANTEMASES, Miguel. *Marketing: Conceptos y estrategias*. Ediciones Pirámide. 2003  
UNDERHILL, Paco. *Por qué compramos*. Gestión 2000. 1999.  
VVAA, *Dirección de Marketing*, Edición del Milenio. Pearson. 1991.



# ANEXOS

## 1. La marca

- 1.1 Estilo y tono
- 1.2 La marca como producto
- 1.3 La marca como persona
- 1.4 La marca como organización
- 1.5 La imagen de una empresa tiene tres dimensiones
- 1.6 La marca como símbolo
- 1.7 La fidelidad y la sensibilidad a la marca.

## 2. Sistemas de marcas

- 2.1 Nombres de dominio
- 2.2 La submarca
- 2.3 El beneficio con marca
- 2.4 El tag line
- 2.5 Low-end entry level brands
- 2.6 Existen tres estadios de lexicalización de la marca

## 3. Mercado

- 3.1 Necesidades y deseos
- 3.2 Las tareas fundamentales de la demanda
- 3.3 Tipos de mercado
- 3.4 Niveles de segmentación de mercado
- 3.5 Clasificaciones de mercado

## 4. El *marketing* lateral

- 4.1 El *marketing* vertical se basa en un pensamiento lógico y secuencial
- 4.2 El *marketing* lateral es un complemento del *marketing* vertical
- 4.2 La naturaleza del *marketing* vertical frente el *marketing* lateral
- 4.4 El número de marcas es cada vez mayor
- 4.4 Otros ejemplos de nuevas marcas con nuevos productos exitosos

## 5. La parte práctica

- 5.1 Encuesta
- 5.2 Originales y traducciones de los encuestados

### 5.3 *Red Bull* prototipo, pionera de categoría

# ANNEXOS

## La marca

### 1. 1 *Estilo y tono*

Interno: Mediante la política interna de la compañía, es un reflejo de su filosofía. La marca puede ser innovadora, pionera en su segmento o conservadora y poco partidaria a cambios, puede resultar ser emprendedora, líder de su mercado o una marca *challenger*, es decir, seguidora.

Externo: Principalmente a través de su comunicación. Toda la estrategia de comunicación de una marca ha de tener un tono o estilo que sea correspondiente e homogéneo a su personalidad. Este estilo se tendrá que aplicar en todos y cada uno de los material desarrollados para comunicar la imagen de marca: *packaging*, publicidad, promoción, etc. Si queremos que los receptores tengan una imagen determinada de nuestra marca es lógico que el estilo se adecue a esta imagen.

### 1.2 *La marca como producto*

El producto es la primera fuente de identidad de la marca, a través de él la marca revela sus valores. Los valores de marca carecen de sentido si no pueden hallarse en cualquiera de los productos que tiene en su cartera. La imagen de marca y la realidad tienen que estar cuanto más unidos mejor.

El problema surge sobretodo en aquellas arquitecturas de marcas formadas por productos muy dispares y sin concepto que les aglutine. Las marcas que comercializan productos heterogéneos, las marcas paraguas, suelen tener un producto central que actúa como corazón de la marca. Alrededor de este producto madre se suele construir la identidad de la marca y después se impregna esta identidad a los demás productos. *Sony* tiene como producto motor los televisores, y alrededor los DVD, MP3C, etc.

En el caso de las marcas gama es mucho más sencilla puesto que todos los productos son homogéneos y por lo tanto conviven con una misma identidad.

Las asociaciones relacionadas con el producto casi siempre son una parte importante de la identidad de marca y suelen constituir la base del posicionamiento.

La marca como producto puede basar su posicionamiento en cuatro puntos distintos;

- 1.- En los atributos relacionados con la compra o uso del producto: estos atributos pueden suministrar beneficios de características diferentes: funcionales, emocionales...
- 2.- En las ocasiones de uso del producto: *Isostar*
- 3.- En los usuarios
- 4, En el vínculo al país o región: esta asociación implica que la calidad de marca viene dada en parte por la tradición y herencia de saber hacer este tipo de producto.

### 1.3 La marca como persona

La marca puede ser percibida como una persona, una marca puede ser superior, competente, de confianza. activa, divertida, joven, etc.

Muchas marcas han querido ser representadas por una persona, durante mucho tiempo ya sea física o real. Este puede simbolizar el creador de la marca o bien la garantía de la marca y de sus cualidades. Ejemplos son el mayordomo de *Tenn*, la abuela de *El Litoral*.

También hay determinados personajes que sirven de anclaje entre la marca y los consumidores, potenciales o no. Son buenos ejemplos el payaso de *Mi color*, el conejo de *Nesquik* o el osito de *Mimosin*. Estos personajes nos dicen muchísimo sobre la identidad de la marca, como representación de sus características.

Si el personaje queda asociado durante mucho tiempo a la marca llega a formar parte intrínseca de ella. No hay *Tenn* sin mayordomo, ni *Mimosin* puede desvincularse del osito.

Otra cosa que no debe confundirse es que la marca utilice la imagen de un personaje famoso y haga una estrategia de campaña testimonial. Su intención es dar credibilidad al mensaje. Tienen que ser personajes cercanos al producto y muchas veces buscan que puedan ser prescriptores.

Las marcas que realizan publicidad testimonial rara vez establecen lazos duraderos con los personajes escogidos. Sobre todo por que la notoriedad y posicionamiento de los personajes puede alterar la imagen de la marca.

### 1.4 La marca como organización

La marca ha menudo se convierte en el portavoz más visible de la empresa, por lo tanto tiene que haber una relación entre la identidad de marca y la identidad de la empresa. La identidad de una empresa es lo que le permite a una organización tener el sentimiento de existir como una institución coherente, asumiendo su propia historia y teniendo una posición respecto de los

demás. Es decir, a partir de la identidad proporciona a la empresa un proyecto personal, diferente y estable.

En el momento del nacimiento el margen de libertad es más grande. La marca está construyendo su propia identidad y todo es posible. A medida que pasa el tiempo, la marca ha ido adquiriendo una autonomía y un sentido propio, y lo ha transmitido a sus públicos.

La obsesión de muchos empresarios a dar más importancia al aparentar que al ser ha dado paso a errores realmente graves.

1.- El mimetismo: Las marcas que no tienen claro su identidad e imitan la identidad de las marcas que le son competidoras.

2.- Una preocupación centrada exclusivamente en la necesidad de adquirir una imagen agradable, en la recepción, conducen a las empresas a las expectativas del público, la marca se lanza en una carrera a la seducción y modifica constantemente según las exigencias aparentes de su público.

3.- Identidad fantasma: la marca lanza comunicaciones de cómo le gustaría ser idealmente pero no de cómo es realmente, perdiendo así la posibilidad de tener recuerdo de marca del consumidor ya su posicionamiento queda desvinculado de la realidad.

La marca como organización centra sus esfuerzos no en los atributos funcionales de sus servicios sino en los atributos organizativos que le pueden aportar un valor añadido como la innovación, una buena gestión de los recursos humanos, una cultura y unos valores homogénea y acorde a las necesidades de la marca, etc. Los atributos organizativos son perdurables y de carácter de largo plazo, son mucho más resistentes a las agresiones del entorno exterior que no los atributos del producto.

Los atributos de de la marca como organización son difícilmente copiables, pero en contra partida, también son mucho más complicados de evaluar, sintetizar y transmitir, incluso de forma interna.

### *1.5 La imagen de una empresa tiene tres dimensiones:*

La auto imagen o la imagen interna: Es como se ve la empresa así misma, su identidad. Aquel conjunto de valores que la identifican, así como la situación actual de la empresa, su cultura corporativa, su gestión de los recursos humanos o el clima que se respira internamente.

La imagen intencional: quina imagen da o quiere en potencia dar. Es la manifestación de la personalidad corporativa de la empresa que se hace mediante la identidad visual corporativa de la empresa y la comunicación de la empresa desde cualquier de los puntos de contacto.

La imagen pública: aquella que perciben los demás. Es la percepción que el entorno tiene de la empresa desde un punto de vista financiero, judicial, comercial, científico, y también desde la perspectiva de la aceptación o no de la marca por parte de los medios de comunicación que favorecen o desfavorecen la proyección de la marca. Y también, claro está, la imagen final que configura cada uno de los consumidores, potenciales o no, de la marca.

### *1.6 La marca como símbolo*

Los símbolos de las marcas nos proporcionan siempre una visión sobre su personalidad, sobre su cultura. Los logotipos son un sistema gráfico que representa la identidad visual de la marca. Lo que es realmente importante no es el aspecto formal de estos símbolos sino que sentido tienen, que información hay encerrada en ellos. Los valores más profundos de una marca se tienen que reconocer externamente a través de su símbolo.

Los logotipos son concentrados de información que resumen la filosofía de la marca, sus valores, su misión. El grafismo, la forma y el color, tienen que servir para expresar su personalidad.

### *1.7 La fidelidad y la sensibilidad a la marca.*

La fidelidad es una variable que describe un comportamiento objetivo de compra sistemática.

Hay varias maneras de medir la fidelidad que tienen los consumidores a una marca. Las dos metodologías más conocidas y usadas son la de las cuatro tipologías de fidelidad de L. Brown y la metodología llamada “método de las cadenas” de Harkov.

Según Brown, entre una marca y los consumidores se pueden establecer cuatro tipos de fidelidad. Cada una de estas fidelidades puede ser representada por una secuencia de compra diferente. Para entender esta secuencia debemos entender cada una de las letras como marcas distintas.

La fidelidad perfecta: AAAAAA

La fidelidad compartida: ABABABABA

La fidelidad inestable: AAA BBB

La infidelidad: ABBACD

El método de las cadenas, es una estimación del grado de fidelidad a partir de análisis de los procesos de compra repetitiva de una determinada marca y las compras de otras marcas durante un cierto período de tiempo.

Es importante diferenciar entre la fidelidad de marca y la fidelidad de producto. Una persona puede comprar un producto por otras razones que no sean una predilección real por la marca: porque es barata, porque es la única en su tienda habitual, por inercia, por miedo a cambiar y probar alguna cosa nueva.

Para conocer el grado de fidelidad real que hay entre una marca y sus consumidores Markov propone sugerir a la persona encuestada la existencia de diferentes obstáculos para la realización de la compra de un producto de una marca determinada. Se le pregunta cuál sería su comportamiento ante una subida de precio del producto, si se tuviera que desplazar a otro lugar para adquirir el producto. Cuantos más obstáculos este dispuesto a sortear el consumidor para comprar el producto, más fiel a la marca es.

*Tipos de fidelidad:* En función de las razones que conducen a los consumidores a ser fieles a una marca determinada podemos diferenciar cuatro tipos distintos de fidelidad:

En primer lugar tenemos la llamada fidelidad por convicción: la marca que el consumidor ha escogido tiene unos atributos que se corresponden exactamente a sus expectativas psicológicas y cree que sólo esa marca ofrece lo que el necesita. Esta convicción procede de un proceso de comparación metódico en el que se han hecho experiencia con distintas marcas.

En segundo lugar encontramos la fidelidad por satisfacción. En este caso el consumidor no ha probado diferentes productos de una misma categoría pero se siente satisfecho con la marca que suele utilizar y prefiere no correr el riesgo de probar otra o tener que perder tiempo realizando un nuevo juicio de compra.

En tercer lugar hallamos la fidelidad por miedo al riesgo. Es el caso de los productos en los cuales hay un riesgo grande a realizar una mala opción de compra. El consumidor prefiere no correr riesgos y seguir fiel a la marca que ya conoce, incluso, a veces, si no le satisface completamente.

En último lugar encontramos la llamada fidelidad por inercia. El consumidor es fiel a una marca concreta, aunque el sabe que no es la mejor, por que le es práctico comprar algo ya conocido. Le reduce tiempo de compra.

*La sensibilidad de una marca:* Un consumidor es sensible a una marca cuando es para él una opción a tener en cuenta en la decisión de compra. Cuando la marca juega un papel relevante en el proceso de elección del producto.

Es una variable psicológica individual. Dentro de una misma categoría de productos un individuo será más sensible a unas marcas que no a otras.

El grado de sensibilidad que hay entre un consumidor y una determinada marca puede explicarse en relación a la situación de compra en la que se encuentre el comprador y función que cumpla la propia marca.

La situación del consumidor en el proceso de compra depende, básicamente, de siete aspectos:

#### 1.- La implicación del consumidor

El grado de interés personal del producto. Puede ser que el consumidor tenga mucho interés por un producto determinado y por lo tanto tiene un conocimiento muy elevado de los distintos productos de la categoría, en cambio, cuando el consumidor no tiene ningún interés con el producto suele valerse del *top of mind*, siendo, normalmente, el líder el más beneficiado.

El valor del signo que el consumidor otorga a la marca. Los consumidores ven las marcas como reflejo de una forma de ser y pensar. Hay productos que la importancia de la imagen y los valores es especialmente importante. A la mayoría de gente no tiene un producto de palomitas preferido, entrar sin una marca concreta, no suele ser así en el caso del tabaco, la ropa.etc. El valor del placer atribuido al producto, su carácter hedonista.

La importancia del riesgo. Las consecuencias que se pueden derivar de una mala opción de compra. Cuando más miedo al riesgo exista más apego abra a la marca conocida. La probabilidad de error crece proporcionalmente a la fidelidad. Las experiencias positivas con una marca aumentan notoriamente la sensibilidad hacia ella.

2.- La creencia o no de diferencias entre las marcas. Según el grado de conocimiento o categoría, los consumidores entienden los productos como muy diferentes unos de los otros, o por lo contrario, encuentran que lo único que diferencia un producto con el otro es la marca. En los dos casos puede aparecer fidelidad. El primero por miedo al riesgo y el segundo por apego a la marca.

3.-Grado de dificultad que tiene el consumidor a la hora de escoger: Hoy productos complicados o bien desconocidos que muchas veces el consumidor tiene la sensación que él no es

suficientemente competente para realizar una toma de decisión de compra correcta. En estos casos la sensibilidad es una solución práctica que “resuelve” la duda.

4.- Los nuevos mercados, y las categorías que evolucionan de una manera tan vertiginosa. Sobre todo las relacionadas con la tecnología, suelen tener marcas nuevas continuamente sin demasiada notoriedad. La sensibilidad irá estrechamente relacionada con ser el líder de la categoría.

5.- El grado de decepción creado en experiencias anteriores en la categoría del producto afecta negativamente puesto que la sensibilidad hacia una marca se construye a largo plazo y le afectan un número elevado de *inputs* que llegan al consumidor. Muchas veces dañan significativamente la sensibilidad hacia una marca las *over promise* comunicativas o de producto.

A estas cinco variables se tienen que tener en cuenta dos variables más de estructura:

1.- La situación del mercado: Si el mercado es nuevo o viejo, si es un mercado con pocas o muchas marcas distintas compitiendo. Cuanto más atomizado sea el mercado menos sensible es el consumidor a las marcas que constituyen la categoría. En las peceras donde hay pocos peces es más difícil ser infiel por lógica, simplemente, porque hay pocos peces que probar.

2.- Intervalo entre compra y compra: La compra variará según el grado de rotación que tenga el producto o servicio. La fidelidad se vuelve más débil proporcionalmente a la duración del producto. A menos rotación menos sensibilidad.

Si priorizamos el grado de interés del consumidor hacia el producto y hacemos una clasificación de más a menos, encontramos las siguientes situaciones de compra:

1.- Situación de Implicación mínima: El consumidor tiene poco interés hacia el producto, y considera que la oferta que le ofrece la categoría es toda igual. Tiene miedo al riesgo de compra y tampoco considera grave cometer un error en la elección. La compra se realiza de forma rápida y el consumidor es muy sensible al precio y a la promoción que pueda ofrecer algún producto de la categoría. Las marcas blancas han tenido una gran aceptación gracias en gran parte a este bajo grado de implicación que muestra el consumidor. Se despierta la sensación que las marcas sólo son una vía para encarecer el producto, un plus económico que no siempre significa un valor añadido. Un ejemplo es el arroz.

2.- Situación de diferenciación funcional: En este caso el consumidor tampoco tiene mucho interés hacia el producto pero si que percibe diferencias entre los distintos productos que las marcas ofrecen en esa categoría. Muchas veces ha tenido una experiencia de compra negativa y tiene cierto miedo a una mala elección. Es por eso, que aunque no se implica demasiado en el proceso de compra prefiere una marca conocida que una marca de distribución. Un ejemplo podrían ser las pilas.

3.- Situación de riesgo desdramatizada: El nivel de implicación es débil. El comprador se percibe como alguien experto para realizar una buena elección de compra pero considera que los productos de la categoría son realmente parecidos unos de los otros. Percibe un riesgo de error de compra elevado porque tiene que comprar un producto duradero y por lo tanto precisa un buen producto, no una buena marca. Busca más la vertiente técnica y funcional pues ante dos marcas que ofrezcan lo mismo comprará la más barata.

4.- Situación de pequeño placer: El grado de implicación es débil, el peso recae en el componente hedonista del producto. El consumidor se ve capaz de hacer una compra de producto rápida y satisfactoria pues sólo quiere comprar “un pequeño placer” que se le acaba de antojar, y, los errores de decisión no son importantes. Es en este punto donde los consumidores están más abiertos a probar productos nuevos. La compra es muy impulsiva y con muy poco riesgo, por lo tanto muy sensible a las promociones, al precio. Cuando el producto tiene un fuerte componente de placer, la fidelidad a la marca suele ser menor porque el consumidor tiene un comportamiento versátil, quiere probar cosas nuevas, cambiar.

5.- La compra conformista: El consumidor no está demasiado interesado en el producto pero sobrevalora el significado social de su elección y los riesgos que conllevan equivocarse en la compra. El consumidor sabe que existen diferencias significativas entre los productos pero no es capaz de discernir cuáles. Es por eso que decanta su compra a un producto con una fuerte notoriedad y de imagen fuerte. Suele ocurrir en productos como el vino, los quesos,...

6.- Situaciones de implicación sin riesgo: El consumidor tiene un grado de interés elevado del producto, no se percibe como experto a la hora de hacer una buena elección porque no distingue las diferencias entre los productos, aunque advierte que las hay, pero no siente un riesgo elevado de error de compra. Se trata de adquisición de productos signos donde el consumidor es conocedor de la categoría y de sus productos y una vez se ha decidido por una marca no la varía.

7.- Situación de implicación funcional: En este caso hay un nivel de interés elevado de la categoría del producto y una gran percepción de riesgo de error de toma de decisión porque

existe una elevada diferenciación entre las marcas. El consumidor no busca en él un valor de placer o signo sino sencillamente un valor funcional, *performance*.

Normalmente prefiere una marca conocida que una de distribución y cuando encuentra una marca que cubre sus necesidades difícilmente le serán infieles. Es el típico caso de los detergentes.

8.- Situación de implicación de placer: Es idéntica a la situación descrita anteriormente aunque en este caso el consumidor muestra un interés hacia el producto mucho más elevado y el componente hedonista está muy presente. Para esta situación no hay mejor ejemplo que el café.

9.-Situación de necesidad de ayuda: En este caso hay un nivel de interés altísimo hacia el producto y un elevado miedo al riesgo de una mala compra. El valor del placer tiene una importancia significativa. El consumidor no se percibe como una persona capacitada para tomar una buena elección de compra y no distingue las diferencias existentes entre un producto y los demás de la misma categoría. Necesita ayuda para escoger, y es por eso que da más importancia en dónde compra y quién le puede asesorar que al producto en sí. Esto suele ocurrir con productos tales como sofás, lavadoras, televisiones.

10.- Situación de implicación máxima: En este último estadio el consumidor tiene un gran interés por el producto. El consumidor espera encontrar valor de placer y de signo en el producto. Las consecuencias de un error de compra se consideran muy graves y se percibe una gran diferencia entre las marcas de la misma categoría. No obstante, como el consumidor se interesa por la categoría y la conoce, se siente con la capacidad de realizar una buena decisión de compra. El consumidor no es sensible a las promociones o a las diferencias de precio, aunque éstas sean significativas. Lo que busca es la auto identificación en las marcas, que las marcas sean un reflejo. La marca como vía de diferenciación y expresión. Suelen ser los consumidores más fieles y los que realizan ciclos de repetición de compra más fieles y duraderos.

¿Cuáles son las funciones de la marca verdaderamente asociadas a la sensibilidad de las marcas?

1.- La practicidad: Si eres sensible a la marca el consumidor no tiene que perder tiempo cada vez en realizar una valoración de la oferta.

2.- La garantía: La marca da una seguridad de un nivel de garantía.

3.- La personalización: En los productos signo el consumidor es muy sensible a la marca porque se identifica con ella.

*Relación entre la sensibilidad y la fidelidad:* Existe cierta correlación entre la sensibilidad a una marca y la fidelidad del consumidor. Podemos encontrar cuatro situaciones posibles en relación a la sensibilidad y la fidelidad.

Una fidelidad fuerte y una sensibilidad fuerte. Una sensibilidad fuerte produce una fidelidad fuerte.

Una fidelidad fuerte y una sensibilidad débil. La fidelidad no se produce por una relación de afecto del consumidor a la marca sino que se produce por hábitos de consumo o situaciones de compra pasiva.

Fidelidad débil, sensibilidad débil: No hay efecto por parte del consumidor hacia la marca.

Fidelidad débil y sensibilidad fuerte: El consumidor tiene lo que se llama una fidelidad compartida y es fiel a varias marcas.

## **2. Sistemas de marcas**

### 2.1 Nombres de dominio

El nombre de dominio está compuesto por dos partes. Lo que constituye el primer nivel del dominio que es el nombre propiamente dicho del dominio o SLD, y el TLD o segundo nivel del dominio que siempre se encuentra después del primer nivel, y siempre presidido de un punto.

- . Com Para grupos comerciales
- . gov Para instituciones gubernamentales
- .org. Para a organizaciones sin ánimo de lucro
- .net Para forum interactivos i/o empresas de carácter no comercial
- .es Para empresas dedicadas a negocios o profesionales independientes

El SLD es quien realmente hace que el dominio sea único. Esa es la razón por la que se compran las patentes de las direcciones de URL y en el caso de que una empresa utilice una SLD idéntico o similar a otra empresa que tiene su patente perderá los derechos a utilizarlo. Para que no haya problemas legales hay que proteger y registrar el nombre del dominio.

### 2.2 La submarca

Una submarca es una marca que distingue una parte de la línea de productos dentro del sistema de marcas y siempre depende de una marca madre. Se añade una marca a la principal para ayudar a la identificación y personalización sus productos. La submarca forma parte de la red de asociaciones de

la marca principal, la que representa los valores de la marca y que actúa como núcleo como núcleo de una red de asociaciones, atributos y valores, aunque, a la vez, también cuenta con su propia red de asociaciones. La submarca tiene que ser coherente con la marca madre y tiene que ser un apoyo para la marca madre, dotarla de más valor.

Las submarcas pueden llegar a desempeñar distintas funciones tales como describir una oferta, estructurar o clarificar una oferta. Para estructurar su oferta de yogures *Danone* tiene distintas submarcas, en las que cabe destacar algunas como *Griego*, *Activia*, *Vitalinia*.

Una submarca puede aumentar o disminuir la identidad. Hay veces que la marca madre no es del todo adecuada para introducirse en una nueva categoría. Una submarca también puede explotar nuevas oportunidades de mercado. Esto suele producirse cuando una marca realiza durante un periodo de tiempo productos relacionados con un cantante como *H&M*, un deportista, como *Nike* o una película como *Danone* hizo con su yogurt *Casper*.

Los *Flankers* son un tipología de submarca lanzada por la marca principal para cubrir un punto débil de su posicionamiento o para protegerse del ataque de un competidor, evitando que éste se apropie de valores o atributos de relevancia dentro de la categoría. Un ejemplo podría ser el *Fairy Dermo*, Las ventajas e inconvenientes de la submarca son muy similares al de las marca gama.

### 2.3 El beneficio con marca, Etiquetas o *modifiers*.

Cuando se diseña un producto nuevo o mejorado suele haber en él alguna característica que puede distinguirse mediante una marca. La acción de dar una marca a una característica del producto o a un determinado programa de servicios es que se denomina *Brand Benefit* o beneficio con marca.

Marcar un beneficio tiene la finalidad de contribuir a comunicar la identidad de marca y otorgar distintividad, credibilidad y memorabilidad. Aumenta la capacidad del beneficio en cuestión para diferenciarse y aumentar la percepción de su valor. Se ha demostrado que la inclusión de un beneficio con marca aumenta las preferencias de compra de los consumidores hacia marcas con precios razonablemente más altos.

Las etiquetas no disponen de una red de asociaciones en la mente del consumidor. Sólo sirven para identificar un producto o variante del mismo. A veces actúan como un adjetivo de la marca principal, sin llegar a aportarle suficientes significados como para ser considerada una submarca.

Son ejemplos de *brand benefit* el *Bioalcohol de Tenn*, el *Bifidus activo de L'activia de Danone*, *Dortios Tex Mex*, *Fa Dermo*, *Danone Enriquecido*, *Trident Hierbabuena*, *Ariel Ultra*.

También es una forma de beneficio de marca hacer visible la marca de algún componente o alguna marca ingrediente como *Intel, Pentium, Gore Tex, Teflón*.

#### 2.4 El tag line

El tag line es una manera de definir el posicionamiento de la marca, en cierta manera, define y sintetiza de forma muy concreta la estrategia de *marketing* de la marca. El tag line se utiliza para comunicar qué es la marca, qué hace y cómo lo hace.

Un *tag line* tiene que estar formado por pocas palabras, tiene que ser sencillo, único y claramente orientado al beneficio de marca. Hay ejemplos muy memorables como “Te gusta conducir”, “ La república independiente de tu casa” de *Ikea, Honda* “ primero el hombre luego la máquina, *Magi* “te quiere ayudar”, *Play School* “especialistas en sonrisas”.

#### 2.5 Low-end entry level brands

La marca responsable, dentro del portafolio de empresa, de aportar clientes dentro de una categoría desde el precio, teniendo un precio inferior. La marca de coches *Skoda* es un buen ejemplo de este tipo de marcas.

#### 2.6 Existen tres estadios de lexicalización de la marca:

La personalización: Cuando la marca no se utiliza como un adjetivo sino como un nombre propio. “*Tengo un Volvo*”. “*Bebo Absolut*”. “*Lavo mis Levi’s*”. Los consumidores se valen continuamente de la personalización a la hora de comunicarse.

La banalización: el nombre de la marca se utiliza para designar el conjunto de la categoría de productos. Como ya hemos comentado, resulta muy negativo cuando en la categoría ya es vieja y tiene un gran número de competidores.

La lexicalización: el nombre de la marca se utiliza para designar el conjunto de la categoría de productos y la encontramos en el diccionario como un mote común. Casos como el celofán, el Nylon.

Cuando una marca ha sufrido la lexicalización cualquiera de sus esfuerzos comunicativos también beneficiaran a toda su competencia porque en realidad serán, en gran parte, entendidos por el consumidor, como acciones comunicativas de la categoría. La identidad y credibilidad de la marca se verán paulatinamente afectadas y reducidas.

Para que una marca no llegue a genérica es de vital seguir una serie de reglas:

- Distinguir la marca de alguna manera cuando aparezca en algún texto, colocándola en mayúsculas, negrita cursiva ...
- Acompañar siempre la marca de un *tag line* o alguna designación del producto
- Utilizar en todas nuestras acciones comunicacionales la marca como adjetivo no como nombre.
- No convertir, como comúnmente sucede en los países de habla inglesa, el nombre en un verbo.
- No utilizar nunca el nombre de la marca en plural
- Que la marca siempre aparezca con el mismo nivel gráfico sea cual sea la aplicación.
- Indicar que la marca o símbolo estén debidamente registrado con la R o el TM.
- No cambiar nunca la ortografía del nombre o hacer derivaciones del mismo.

### 3. Mercado

#### 3.1 Necesidades y deseos

Es una carencia de un bien o producto. Según Maslow, las necesidades del ser humano están jerarquizadas escalonadas de forma que cuando quedan cubiertas las necesidades de un orden, escalón, es cuando se empieza a sentir las necesidades del orden superior.

El escalón básico de Maslow es el de las necesidades fisiológicas. Son las necesidades primarias de supervivencia (hambre, sed, sexo). En cuanto estas necesidades quedan cubiertas en un individuo, este empieza a tener necesidades de seguridad. Busca salud y estabilidad para el futuro. Superado este segundo escalón, el individuo empezará a buscar una aceptación social. Estará situado en el escalón de las necesidades de pertenencia y precisará de sentirse identificado y estar integrados en grupos (amor, familia, amigos). Una vez el individuo se siente integrado, empieza a sentir la necesidad de obtener prestigio social. Esta situado en el cuarto escalón, en el de la estima y busca prestigio y dignidad personal. Al llegar al último escalón, el de la realización, el individuo despierta deseo de desarrollo personal. El individuo quiere sentir que está aportando todo lo que puede de sí mismo.

## Pirámide de Maslow



En los países desarrollados las necesidades fisiológicas y de seguridad están cubiertas para la gran mayoría de sus miembros. Debe entenderse que *Pepsi* por ejemplo, no es un producto para satisfacer la sed, que es un producto sino para satisfacer la necesidad de pertenecer a un grupo de jóvenes que se divierten.

Ampliando las necesidades que describía Maslow podemos encontrar diferentes tipos de necesidades:

Necesidades individuales: Cada individuo tiene necesidades de disfrute único

Necesidades colectivas: Necesidades de tipo social

Necesidades rígidas: Se mantienen inalterables

Necesidades elásticas: Varían cuando se producen cambios en el individuo

Necesidades Intelectuales: Necesidades de relación y comprensión del mundo, la necesidad de vivir nuevas experiencias.

Kotler al analizar las necesidades del consumidor, destaca que hay cuatro factores que influyen al consumidor al comprar: Factores culturales: determinan lo que es bueno o malo, injusto o justo, factores sociales tales como la familia, los amigos, líderes de opinión, etc. Los factores personales del individuo también determinarán en gran medida sus necesidades según edad, sexo, estilo de vida, nivel adquisitivo, etc. No podemos tampoco tener en cuenta los factores psicológicos pues éstos son elementos de motivación y percepción que modifican las necesidades de los consumidores.

La necesidad es el resultado de privación, de falta de algo que se desea con más o menos intensidad. Las necesidades son generales de todo ser humano, pero cada cultura, en forma de deseos, les da una forma distinta. Es la forma en la que se expresa la voluntad de satisfacer una necesidad de acuerdo con las características personales del individuo, los factores culturales, sociales, ambientales y estímulos del *marketing*.

### *3.2 Las tareas fundamentales de la demanda*

Las tareas fundamentales de la demanda son: medir la demanda, explicar la demanda y pronosticar la demanda.

Medir la demanda consiste en cuantificar el alcance de la demanda, tanto de la actual como de la potencial, pudiendo hacerse de tres maneras: En unidades físicas, según el valor monetario o en términos de participación de mercados. En cualquier caso, la medida de la demanda siempre estará referida a un tipo de producto, a la dimensión de mercado, y a una unidad de tiempo.

Explicar la demanda se trata de identificar las variables controlables que determinan la demanda. Consiste en averiguar de qué modo influyen en el comportamiento interacciones que puedan existir entre tales variables. Por ejemplo, precio y calidad influyen en la compra de un producto e interactúan entre ellas. La explicación de las variables que influyen sobre la demanda permiten cuantificar en qué medida se modificará el nivel de la demanda ante una posible variación de uno o varios factores que la determinan.

Pronosticar la demanda: se trata de obtener una previsión de nivel de ventas en un futuro. Se puede realizar con multitud de técnicas, pero el pronóstico difícilmente será eficaz si no se basa en una medida apropiada y en una explicación previa y rigurosa de los factores que influyen en su comportamiento.

### *3.3 Tipos de mercado*

*Mercado actual:* en un momento dado demanda un producto determinado.

*Mercado potencial:* pueden llegar a comprar el producto en un momento determinado y al que se dirige la oferta comercial.

*Mercado de producto:* demanda un producto concreto.

*Mercado de la empresa u objetivo:* al que efectivamente se dirige la empresa.

### 3.4 Niveles de segmentación de mercado

*Marketing de segmentos:* Es un grupo amplio e identificable dentro de un determinado mercado que se caracteriza por tener en común los mismos deseos, poder adquisitivo, localización geográfica o actitud y hábitos frente a la compra.

*Marketing de nichos:* Es un grupo delimitado con mayor restricción, generalmente un grupo delimitado que no está bien atendido.

*Marketing local:* La segmentación local se está poniendo de moda. Cada vez, hay más programas específicos atendiendo las necesidades y deseos de grupos de consumidores locales.

Es necesario determinar los límites del mercado que permiten conocer el marco de actuación del *marketing*. Aunque no siempre son fáciles de delimitar y tampoco son inamovibles y además pueden ampliarse.

Al aplicar las estrategias diferenciadas para los distintos segmentos de mercado puede hacerse con diferentes grados de intensidad, así cada uno de los instrumentos del *marketing* permite aplicar el concepto de segmentación y diseñar ofertas diferenciadas como:

*Segmentación por producto:* consiste en ofrecer productos similares a través de marcas distintas denominadas "segundas marcas". El procedimiento más usual es segmentar el mercado del producto a través de la oferta de modelos, tamaño, envases diferentes...

*Segmentación por precio:* aunque la segmentación por producto se acompaña muchas veces de un precio distinto, hay situaciones en que el producto ofertado es igual o similar, la diferencia sólo está en el precio.

*Segmentación por distribución:* se puede conseguir a través de distribuidores exclusivos o determinados puntos de venta: tratando de dar más prestigio al producto o dirigiéndose a segmentos sensibles al precio como la distribución a través de hipermercados versus sólo venta en farmacias o en venta exclusiva como en *El Corte Inglés*.

*Segmentación por promoción:* La publicidad a través de los medios de comunicación de masas que permite llegar, aunque no en su totalidad, a segmentaciones de mercado distintos. La publicidad directa o los *mailings* permiten seleccionar previamente a quién se destina el mensaje. La venta personal ofrece posibilidades de segmentar mediante la utilización de vendedores con características que se adaptan mejor a las preferencias de los segmentos seleccionados. La promoción de ventas mediante descuentos, regalos, sorteos, productos gratis es también una vía de segmentación.

*Estrategia indiferenciada:* supone ignorar la existencia de distintos segmentos de mercado. La empresa se dirige a todos ellos con la misma estrategia, tratando en definitiva de satisfacer necesidades y demandas distintas con una oferta comercial. Una gran ventaja es que el mercado es muy amplio pero ahorra coste porque las acciones publicitarias son las mismas para todos los países. Se fabrica un único producto consiguiéndose economías de escala y un único *marketing mix* que permite acceder a un mercado más amplio.

*Estrategia concentrada:* la empresa puede detectar que existen segmentos de mercado relevantes, pero es posible que no sea capaz de atenderlos de un modo adecuado por no tener los recursos necesarios. En lugar de tratar de alcanzar a todo el mercado, resulta más ventajoso centrarse en uno o unos pocos segmentos nada más. Se detecta alguna ventaja competitiva y puede obtener una mayor participación del mercado en ellos. Sólo se ofrece un producto o productos muy especializados a un segmento muy concreto.

*Estrategia diferenciada:* consiste en ofrecer productos adaptados a las necesidades de cada uno de los segmentos-objetivo utilizando también de modo distinto los instrumentos de *marketing*. Se trata de ofrecer un *marketing mix* diferente dependiendo del tipo de cliente del que se trate, se pueden observar distintos grados de estrategias diferenciadas que puedan limitarse a la oferta de productos distintos con precios diferentes adaptados a las demandas de segmentos específicas, y también sistemas de distribución y procedimientos de promoción exclusivos o distintos para cada segmento.

### 3.5 Clasificaciones de mercado

*Límites físicos* (geográficos o territoriales): mercado local, mercado regional, mercado nacional, mercado internacional o extranjero.

*Límites según características del consumidor:* demográficas (edad, sexo, peso, etc.), socioeconómicas (poder adquisitivo, clase social, etc.), étnicas (raza).culturales.

*Límites según el uso del producto:* son límites muy relativos y se pueden modificar más fácilmente, ya que el mercado puede ampliarse por nuevas aplicaciones del producto.

Según el número de compradores podemos encontrar diferentes tipos de mercado:

*Monopolio:* un oferente y muchos demandantes. Las barreras de entrada son muchas.

*Oligopolio:* pocos oferentes y considerables barreras de entrada.

*Competencia monopolística:* muchos oferentes y demandantes con productos diferenciados y pocas barreras (son ejemplo los lácteos). Es la más frecuente.

*Competencia perfecta:* nº de vendedores u oferentes muy alto, también compradores. El producto ofertado es homogéneo y no existen barreras.

**Intensidad de la oferta y la demanda:** El mercado está en manos de vendedores o compradores dependiendo si es mayor o menor la oferta que la demanda. Un mercado de vendedores donde la demanda es mayor que la oferta o el mercado de los compradores donde la oferta es mayor que la demanda.

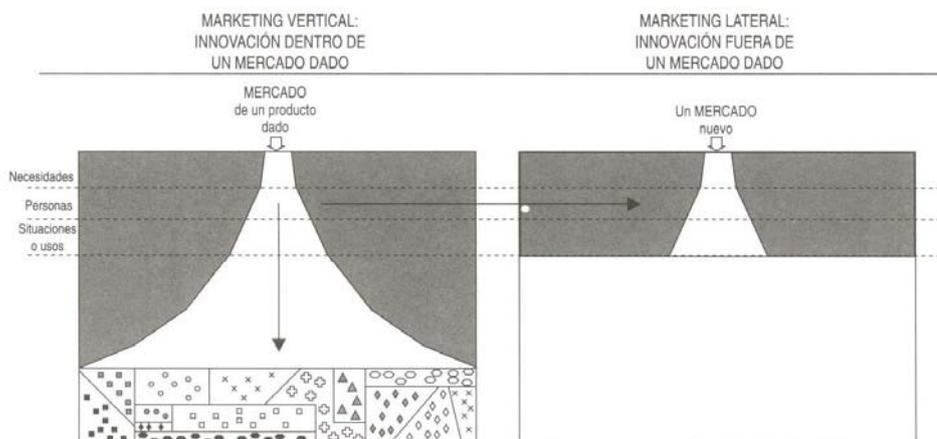
#### 4. El *marketing lateral*

##### 4.1 El *marketing vertical* se basa en un pensamiento lógico y secuencial.

El famoso autor Edward de Bono introdujo el concepto del pensamiento lateral y lo definió como “un conjunto de procesos destinado al uso de la información de manera que genere ideas creativas mediante una reestructuración perspicaz de los conceptos almacenados en la mente” y podría resumirse en dos partes.

- 1.- Análisis de los modelos (los conceptos fijos que tenemos en la mente).
- 2.- Técnicas para alterar estos modelos (formas de transformarlos).

El proceso del *marketing lateral* crea, mientras que el proceso de *marketing vertical* selecciona. El proceso de *marketing lateral* abre nuevas direcciones, mientras que el *marketing vertical* se desplaza en una dirección determinada. El *marketing vertical* sigue una secuencia, mientras que el *marketing lateral* puede pasar a otros productos o categorías sin sentido aparente para capturar posibles ideas y provocar cambios. El *marketing vertical* tiene que ser correcto en todos sus pasos. El *marketing lateral* no necesita ser correcto. Si el resultado final es válido, el proceso también lo será. El *marketing lateral* puede emplear categorías o productos no relacionados con nuestro producto, mientras que el *marketing vertical* procede de una forma secuencial evidente. El *marketing lateral* es un proceso probabilístico, mientras que el *marketing*



<sup>31</sup>vertical es un proceso finito.

El pensamiento lateral consiste en analizar modelos y provocar cambios de los modelos. El *marketing* vertical utiliza un proceso lógico y *marketing* lateral emplea un proceso probabilística.

*¿Qué genera el marketing lateral?:* El *marketing* vertical genera ideas para aumentar el tamaño del mercado dado, ayuda a convertir clientes potenciales en clientes actuales o habituales en un mercado dado. Permite estar presente en todas las situaciones posibles donde nuestro producto puede estar dentro de su mercado actual. Además, ayuda a aumentar la penetración hacia su nivel máximo en el mercado que opera. No obstante, en mercados maduros y a largo plazo, las innovaciones generadas por el *marketing* vertical producen poco volumen incremental y se produce una considerable canibalización. Por lo contrario, las innovaciones procedentes del *marketing* lateral crean categorías o subcategorías nuevas que resultan de uno o varios efectos

#### *4.2 El marketing lateral es un complemento del marketing vertical*

El *marketing* vertical funciona dentro de un mercado, aplicando la segmentación y un posicionamiento, modulando un producto o servicio actual con el fin de crear variedades. Va de lo global a lo concreto a través de un proceso de pensamiento secuencial y lógico, proceso de pensamiento vertical.

El *marketing* lateral reestructura la información existente y va de lo concreto a lo global mediante un pensamiento menos selectivo, si bien bastante más exploratorio, probabilístico, provocador y creativo.

El *marketing* lateral no es más óptimo al vertical. Ambos son necesarios y complementarios. Es más, el *marketing* lateral no puede desarrollarse por completo sin el vertical ya que este último producirá más variaciones después de descubrir una categoría.

#### *4.3 La naturaleza del marketing vertical frente el marketing lateral*

El proceso de *marketing* vertical, nos obliga a definir el mercado. El *marketing* vertical se sirve de la definición de mercado para crear ventajas competitivas. La innovación se realiza dentro de esta definición. La definición de mercado permite consistencia en nuestra misión al lanzar una innovación para expandir nuestro negocio. El *marketing* lateral explorará todas las áreas a las que el proceso de *marketing* vertical no nos lleva.

---

<sup>31</sup> KOTLER , Philip. *Marketing Lateral*. Ed Pearson, 2004. p.78

El *marketing* lateral se centra en buscar una expansión planteando una o más necesidades, usos, objetivos o situaciones descartados en la definición de mercado del producto o servicio. Sin embargo, esto también significa que nuestro producto necesitará alterarse.

<sup>32</sup>Imagen

Comparación del marketing vertical y el marketing lateral

	<i>Marketing Vertical</i>	<i>Marketing Lateral</i>
<b>Se basa en...</b>	El conjunto de necesidades, personas y situaciones o usos de nuestro producto	Las necesidades, personas, situaciones o usos del producto descartados
	Nuestra misión, innovar desde lo que queremos ser como empresa	Estar abiertos a redefinir nuestra misión si es necesario, pero innovando desde nuestra oferta actual
<b>Funciona...</b>	De forma vertical, siguiendo el proceso de marketing	De forma lateral, fuera del proceso de marketing
<b>En una etapa temprana permite...</b>	El desarrollo de mercados y la conversión de clientes potenciales en clientes habituales	La creación de mercados, categorías o subcategorías y la capacidad de llegar a objetivos/situaciones no alcanzables con los productos existentes

<sup>32</sup> KOTLER , Philip.TRIES DE BES, Fernando. *Marketing Lateral*.Ed Pearson,2004.p.94

(Continuación)

	<i>Marketing Vertical</i>	<i>Marketing Lateral</i>
En una etapa posterior permite...	Una baja incrementalidad, aunque es una novedad fácil de vender	Una elevada incrementalidad, aunque es una opción más arriesgada
Su fuente de volúmenes...	La participación en el mercado de competidores del producto y la conversión de clientes y situaciones potenciales en habituales	Completamente incremental sin que afecte a otros mercados, o tomando de muchas otras categorías participación en el mercado de una competición genérica
Es adecuado cuando...	En una etapa temprana del ciclo de vida de un mercado o producto (etapa de crecimiento)	En una etapa madura del ciclo de vida de un mercado o producto
	Con estrategias de bajo riesgo	Con estrategias de alto riesgo
	Con pocos recursos disponibles	Con muchos recursos disponibles
Es responsabilidad actual de...	Para defender mercados fragmentándolos	Para atacar mercados desde fuera (con sustitutos)
	Los departamentos de marketing	No siempre de los departamentos de marketing, sino de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las agencias creativas</li> <li>• Los empresarios</li> <li>• PYMES</li> <li>• Ingenieros, departamentos de I+D</li> </ul>

<sup>33</sup>Imagen

<sup>33</sup> KOTLER, Philip. TRIES DE BES, Fernando. *Marketing Lateral*. Ed Pearson, 2004. p.95

Situaciones apropiadas para el marketing vertical frente al marketing lateral

<i>Marketing vertical</i>	<i>Marketing lateral</i>
Más adecuado en mercados de reciente creación que se encuentran en una primera etapa de desarrollo	Más adecuado para mercados maduros con crecimiento cero
Para mercados en desarrollo y para agrandarlos mediante variedades y la conversión de clientes potenciales en clientes habituales	Para crear mercados y categorías de la nada, fusionar diferentes tipos de negocios, alcanzar unos objetivos que nunca podríamos alcanzar con nuestro producto actual y para encontrar nuevos usos
Bajo una filosofía de negocios menos arriesgada	Bajo una filosofía de negocios más arriesgada
Cuando hay poca disponibilidad de recursos	Cuando hay más disponibilidad de recursos o los negocios están preparados para invertir y esperar
Cuando un volumen incremental seguro, incluso bajo, necesita asegurarse	Cuando queremos alcanzar un elevado volumen de negocios
Con el fin de defender mercados fragmentándolos mediante el número de marcas y, por lo tanto, haciendo que los mercados sean menos atractivos para nuevos entrantes.	Para atacar a los mercados con una competición genérica desde fuera del ruedo de los competidores directos
Para innovar partiendo de nuestra misión y mantener el objetivo de nuestro negocio	Para redefinir nuestra misión y buscar otros mercados

<sup>34</sup>Imagen

<sup>34</sup> KOTLER , Philip. *Marketing Lateral*. Ed Pearson, 2004. p.89

El *marketing* lateral funciona en las áreas en las que no lo hace el *marketing* vertical. El *marketing* lateral reestructura un producto añadiendo necesidades, usos, situaciones o públicos inalcanzables sin los cambios adecuados.

#### 4.4 El número de marcas es cada vez mayor

Aunque hay menos fabricantes hay muchas más marcas en el mercado. El cuadro siguiente muestra el creciente número de marcas registradas en Estados Unidos, Reino Unido y Alemania entre el año 1975 y el 2000. La fuente de este cuadro es *World Intellectual Property Organization (WIPO)*<sup>35</sup>.

REGISTROS EFECTIVOS POR PAÍS DE ORIGEN			
	Estados Unidos	Reino Unido	Alemania
1975	30.931	11.440	12.828
1995	85.577	33.400	21.934
2000	109.544	65.649	70.279

#### 4.5 Otros ejemplos de nuevas marcas con nuevos productos exitosos

##### *El caso de las barritas de cereales*

Los cereales son un producto que presentan grandes ventajas porque son percibidos por el consumidor como alimentos muy sanos ricos en nutrientes. *Hero* era una marca conocida con una cartera de productos amplia en el sector de la alimentación pero con una participación de mercado paupérrima en el mercado de la categoría de los cereales para el desayuno y reflexionó la manera de poder aumentar notoriamente la cuota de mercado en éste.

Dicha categoría estaba realmente fragmentada y saturada de variedades. *Hero* estaba estancada y no hallaba ninguna oportunidad de mercado. Entonces, decidió buscar la manera de redefinir la utilidad de éstos y en vez de comercializar los como un complemento del desayuno la idea fue venderlos como un sano tentempié para cualquier momento del día. Hoy en día ya no es una novedad, pero en su momento fue un gran descubrimiento que abrió un momento de consumo.

Proponer a los consumidores que se llevaran unos cuantos cereales en una bolsa, no era una buena solución. La gran idea de *Hero* fue adoptar la forma de un producto diferente a la que los

<sup>35</sup> Véase [www.wipo-org/ipstats/en](http://www.wipo-org/ipstats/en)

consumidores ya estaban habituados como eran las barritas de chocolate. Un poco de caramelo a modo de “pegamento” permitió que los dos productos se aunaran. Fusionando estos dos conceptos de cereales más barritas de chocolate nació una nueva categoría: las barras de cereales.

Las barritas de cereales se obtuvieron desplazando el producto a un momento de consumo propio de un tentempié utilizando como foco el lugar de consumo y la técnica de desplazamiento fue la sustitución.

La innovación no se ha realizado dentro del mismo mercado sino que *Hero* no buscó un posicionamiento en la categoría de cereales en la manera en que éste solía percibirse, sino que se valió del *marketing* lateral para crear un nuevo producto. Actualmente *Hero* es uno de los líderes europeos en esta categoría de la que es padre y pionero.

#### *El caso de Actimel de Danone*

Uno de los máximos líderes mundiales en productos lácteos como es *Danone* lanzó a finales de los noventa un producto nuevo que habría una nueva categoría, el *Actimel*. El envase es de tamaño menudo y no pretende reducir el apetito y en Europa se vende millones de unidades. Ningún consumidor percibe *Actimel* como un yogurt, ni tampoco lo concibe como un zumo, tampoco es un refresco, *Actimel* es un producto lácteo que protege el organismo de bacterias con diez mil millones de *L. casei inmunitas*.

Este producto no se ideó pensando en posibles consumidores con problemas gástricos, ni consume bajo prescripción médica. Se vende en la sección de yogures de las grandes superficies y esta destinada a niños y adultos normales que quieran cuidarse y procurar por su salud y bien estar.

*Actimel* de *Danone* se obtuvo añadiendo la necesidad de protección antibacteriana a la de comer. El foco se encuentra a nivel de mercado en la necesidad y la técnica empleada es la sustitución.

Ya le han aparecido competidores en la categoría, lo que indica la importancia de la categoría y lo refuerza como líder. Estas dos marcas no conforman el 20 % del mercado entre las dos y le otorgan mucha más percepción de autenticidad y liderazgo a *Actimel*. Una vez más *Danone* no habría tenido tanto éxito si hubiera lanzado el mercado un yogurt con un nuevo sabor.

### *El caso walkman*

El *walkman* nació de una afortunada coincidencia. En 1978, los ingenieros de *Sony* estaban ensimismados en crear una pequeña grabadora portátil con sonido estéreo pero el sonido de la grabación nunca alcanzaba un nivel óptimo pero con excelente reproducción.

Masaru Ibuka, actualmente el presidente honorífico de *Sony*, sugirió combinar unos ligeros auriculares que se estaban desarrollando en otra división con la grabadora que tenía una buena reproducción. Ibuka pidió eliminar cualquier función que no fuera la de reproducir. No era una idea fácil, convencer al consumidor de un magnetófono que no grababa. El *walkman* se ha convertido en una de las innovaciones de *marketing* más exitosas de la historia, convirtiendo *Sony* en el líder de la categoría y generando un fuerte *cash flow* para muchos otros proyectos.

Para idear el *walkman*, la empresa precisó añadirle al equipo de audio el concepto de movilidad. El *marketing* lateral se produjo colocar los reproductores de sonido en lugares imposibles, en cualquier situación de movilidad. El foco es el lugar y la técnica es la sustitución.

Si *Sony* hubiese empleado el proceso de *marketing* de segmentación y posicionamiento, partiendo de la definición de mercado y las personas o situaciones de las grabadoras habría ideado productos que mejoraban su alta fidelidad, extensiones de línea y evoluciones graduales en la categoría de las grabadoras, pero sin el *marketing* lateral, nunca hubiera nacido un producto estrella como el *walkman*, que durante mucho tiempo, ha sido producto cabeza de tren que arrastra a los demás y que ha dado paso a la evolución vertiginosa de la categoría y la aparición de nuevas categorías que han terminado sin dejarla sin luz. Pero eso no es negativo, el ha sido la manera de fluir en la evolución y de sobrevivir.

## **5. La parte práctica**

### 5.1 Encuesta

Adjunto la plantilla de la encuesta con los tres tipos: A, B, C. Se puede ver cada una de las pantallas del *power point* que configuraba la encuesta. Como comenté anteriormente, se ha realizado la encuesta a 51 encuestas, 17 por tipo de encuesta.

# !MUCHAS GRACIAS POR PARTICIPAR!

Antes que nada agradecer tu colaboración en la realización de mi tesina.

Estas preguntas no te tomarán más de 5 minutos y a mi me serán de grandísima utilidad.

Como verás en cada diapositiva se indica cómo tienes que responder. Todas las preguntas tienen que responderse en la misma diapositiva de manera que cuando termines la presentación, guardes los cambios y reenvíes el PowerPoint a [fruns81@hotmail.com](mailto:fruns81@hotmail.com).

!!!Por favor no mientas, no sirve de nada, y es de las pocas cosas en la vida que da igual lo que pienses o decidas!!!

!Muchas gracias!



¿A qué **marca** asocias esta imagen?

Escribe aquí la marca:



¿Qué marcas de caramelos de palo conoces?

Escribe aquí las marcas en el orden que te han ido apareciendo en la cabeza:

- 1:
- 2:
- 3:
- 4:
- 5:
- 6:

\* No hay mínimo ni máximo, si no conoces ninguna, escribe "NO".

¿Cuál de estas marcas de caramelos de palo conoces?



*Reineta*

**OTROS:**

- 1.-
- 2.-
- 3.-

Borra todos aquellos logotipos de las marcas que desconoces de modo que sólo queden marcas que ya conocías. Si conoces alguna más escríbela en la casilla

**OTROS:**



¿Qué marca  
asocias al concepto  
revista del corazón?

Escribe aquí la marca:



¿Qué marcas de  
revistas del corazón  
conoces?

Escribe aquí las marcas en el orden que te  
han ido apareciendo en la cabeza:

- 1:
- 2:
- 3:
- 4:
- 5:
- 6:

\* No hay mínimo ni máximo, si no conoces  
ninguna, escribe "NO".



¿Cuál de estas marcas de revistas del corazón conoces?

REVISTA **Semana**

**iHOLA!**

**DIEZ MINUTOS**

**¡QUÉ ME DICES!**

**Lecturas**

**cuore**

**OTROS:**

- 1.-
- 2.-
- 3.-

Borra todos aquellos logotipos de las marcas que desconoces de modo que sólo queden marcas que ya conocías. Si conoces alguna más escríbela en la casilla **OTROS:**



¿A qué **marca** asocias esta imagen?

Escribe aquí la marca:

¿Qué marcas de **tampones** conoces?



Escribe aquí las marcas en el orden que te han ido apareciendo en la cabeza:

- 1:
- 2:
- 3:
- 4:
- 5:
- 6:

\* No hay mínimo, ni máximo, si no conoces ninguna, escribe "NO".

## ¿Cuál de estas marcas de tampones conoces?



Playtex

Kotex

Biuty

ob.

TAMPAX®

FARMA  
comfort

Natracare®

Carefree.

**OTROS:**

- 1.-
- 2.-
- 3.-

Borra todos aquellos logotipos de las marcas que desconoces de modo que sólo queden marcas que ya conocías. Si conoces alguna más escríbela en la casilla **OTROS:**

**Juguemos ...** Por favor, une la marca con el concepto que consideres que le es más apropiado



=



=



=

**VOLVO**

=

**Marlboro**

=

SEGURIDAD  
LO AUTÉNTICO  
GENUINO  
CONDUCIR  
**Nº1**

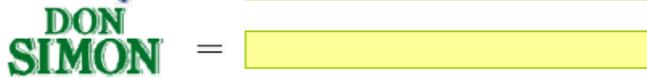
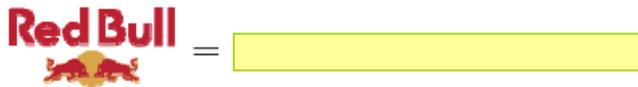
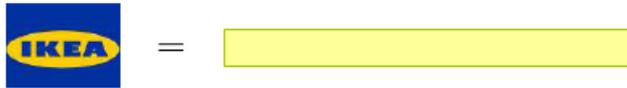
Los conceptos se pueden mover. Colócalos al lado de la marca que más consideres.  
Ejemplo: volvo = "x"

¿Cuál de estas marcas crees que fue **la pionera** en comercializar teléfonos móviles?



Borra todos aquellos logotipos de las marcas que consideres que no fueron la primera. Sólo puede quedar un logotipo.

Teniendo en cuenta la personalidad que transmite la marca y todos los productos que te ofrece, si tuvieras que definir cada una de estas marcas en un concepto, ¿cuál sería?



Escribe el concepto en cada una de las cajas amarillas.  
Ejemplo : IKEA = "x"

Partiendo del concepto de Red Bull que has escrito anteriormente y de la primera sensación que te produce esta imagen,

¿Crees que este producto es una **buena opción** de refresco de cola?



Justifica aquí brevemente tu respuesta:

A continuación, puedes ver 5 marcas diferentes que ofrecen **BEBIDAS ENERGÉTICAS**:



Ordena, de mayor a menor, estas 5 marcas según consideres que más y mejor cumplen las características que le permiten ser una bebida energética de manera que el mejor referente tiene que estar en la izquierda y el peor a la derecha.

## 5.2 Originales y traducciones de los encuestados

A continuación adjunto tres de las respuestas que he utilizado como ejemplo en el trabajo. La primera vez incluyó el párrafo del comentario del encuestado manteniéndolo fiel a las escrituras de su autor. La segunda vez corrijo las abreviaturas y demás erratas. I en el tercer párrafo, si es necesario, traduzco el texto al castellano.

1.-Justifica aquí brevemente tu respuesta:

*“No. En la meva vida he vist introduir exitosament al mercat una cola nova. RedBull és un concepte que ja està definit i conegut pels compradors, això no em sembla que tingui molt sentit. Crec que només pot funcionar si la distribució és prou forta com per imposar-se en els llocs on es veu redbull sobre i substituir la coca-cola (pq no crec que redbull es vengui molt fora de discoteques)”.*

2.- Justifica aquí brevemente tu respuesta:

*“No. En la meva vida he vist introduir exitosament al mercat una cola nova. RedBull és un concepte que ja està definit i conegut pels compradors, això no em sembla que tingui molt*

*sentit. Crec que només pot funcionar si la distribució és prou forta com per imposar-se en els llocs on es veu Red Bull i substituir la coca-cola (perquè no crec que Red Bull es vengui molt fora de discoteques)”.*

3.- Justifica aquí brevemente tu respuesta:

*“No. En mi vida he visto introducir con éxito una nueva cola en el mercado. Red Bull es un concepto que ya está definido i conocido por los compradores, esto no me parece que tenga mucho sentido. Creo que tan sólo puede funcionar si la distribución es suficientemente fuerte como para imponerse en los lugares en los lugares donde se bebe Red Bull y substituir la Coca Cola ( porque no creo que Red Bull se venda fuera de las discotecas.”*

1.-Justifica aquí brevemente tu respuesta:

*“Doncs no em sembla una bona opció perquè és un quiero i no puedo. De Coca-cola només n’hi ha una i qualsevol imitació serà pitjor que l’autèntica”.*

2.-Justifica aquí brevemente tu respuesta:

*“Doncs no em sembla una bona opció perquè és un “quiero y no puedo”. De Coca-cola només n’hi ha una i qualsevol imitació serà pitjor que l’autèntica.”*

3.-Justifica aquí brevemente tu respuesta:

*Pues no me parece una buena opción porque es un quiero y no puedo. De Coca Cola sólo hay una y cualquier imitación será peor que la auténtica.*

1.-Justifica aquí brevemente tu respuesta:

*“No, porque si parten de la idea que e s energético, no puede ser de cola porque después tendría competencia con coca.-cola y pepsi y saldría perdiendo porque cambiaría su concepto. Es decir, la cola no me ofrece energía extra al bebérmela”.*

2.-Justifica aquí brevemente tu respuesta:

*“No, porque si parten de la idea que es energético, no puede ser de cola porque después tendría competencia con Coca cola y Pepsi , saldría perdiendo porque cambiaría su concepto. Es decir, la cola no me ofrece energía extra al bebérmela.”*

### 5.3 Red Bull prototipo, pionera de categoría

*Red Bull* es la primera marca dentro de una categoría, que Dietrich Mateschitz fundador de *Red Bull* creó y bautizó como la categoría de las bebidas energéticas.

*Red Bull* es una bebida basada en un popular tónico Tailandés llamado Karting Daeng. El producto es un brebaje ligeramente carbonatado y con un alto contenido de cafeína, contiene copiosas variedades de hierbas, complejos vitamínicos B y aminoácidos.

Matestrich podría haber hecho caso a las modas marketinianas del momento y buscar un nombre bien exótico, buscar neologismos relacionados con el Té Tailandés, para su nueva bebida, incluso comprar los derechos de comercialización de Karting Daeng. Cualquiera de todas estas cosas no le hubiera dado ni un 5% del brutal éxito que ha tenido.

Abrir esta nueva categoría y mostrarla en los consumidores le ha costado a Dietrich Mateschitz convertirse en muy poco tiempo en el nombre más rico de Austria. Lo primero que hizo fue crear la nueva categoría. Definirla, poner los cimientos a las autopistas mentales que van del producto a la mente del consumidor. Tenía que buscar un nicho en la mente de los consumidores, definir claramente la categoría e introducirla en las mentes. Los nombres simples funcionan mejor cuando definen una rama. *Red Bull* fue la primera marca en rellenar el agujero en la mente llamado "bebida energética".

La gente de *marketing* a veces es demasiado literal cuando intenta idear un nombre de una categoría. En el nombre de la categoría no debe descubrir exactamente cuales son los beneficios de la categoría, sino expresar la esencia de esta en la mejor forma posible. Es por eso, que, la categoría de bebida energética es un buen nombre. *Red Bull* se convirtió en una poderosa marca porque es percibida como una bebida que mejora el rendimiento, sobretodo en momentos de mayor *stres* o tensión, incluso algunas personas lo toman directa o indirectamente como una ayuda a su rendimiento sexual.

Es redundante incluir el nombre de la categoría en el nombre de la marca. Cada nombre debe ser independiente de la categoría, funcionar con autonomía. El nombre de la marca debe estar conectado con su categoría por una idea conceptual, uno por una simple repetición de palabras. Cuando se trata de nombres de marca, las palabras, las sílabas y las letras son de gran valor. *Red energy* hubiera sido la solución más fácil y una mala idea. Idea errónea que se han acogido casi todas las empresas que han querido ser competencia de *Red Bull*. Tenemos ejemplos de todos los tipos *Arizona Extreme Energy*, *Energrade*, *Energy Fuel*. *Go-go Energy*. *Hansen's Energy* y *Jones Energy*.

Hasta hace realmente poco no se había conseguido implantar una marca número dos sólida en la categoría de las bebidas energéticas. *Burn* es la propuesta de *Coca cola* para esta nueva categoría y se ha sabido colocar lo suficientemente lejos conceptualmente del líder. No es una tarea fácil.

El envase es uno de los aspectos del *branding* que suele pasar por alto. Hay momentos de ser igual y momentos en que uno tiene que ser diferente. Debemos semejarnos a algo a lo que quieren asociarnos, y ser los suficientemente diferentes, para que nos contemplen como algo único.

Una de las muchas buenas estrategias que siguió el creador de la categoría de bebidas energéticas es crear un envase nuevo para una categoría nueva. Utilizar un nuevo envase era una nueva manera de crear asociaciones a esta nueva categoría y a la vez indicar que no pertenecía a otra. El tamaño más pequeño y una lata más estilizada, ayudan a percibir a *Red Bull* como una marca de una categoría diferente a *Coca Cola*, *Trinaranjus*, *Sprite*, etc. Además, el tamaño más pequeño potencia la idea energía y fuerza.