

Michelle BATALLAS CÓRDOVA

EL REPOSICIONAMIENTO:
*Análisis conceptual y causal del fenómeno desde su
origen hasta el (re)planteamiento actual*

*Trabajo de Fin de Carrera
dirigido por
Alfonso FREIRE SÁNCHEZ*

*Universitat Abat Oliba CEU
FACULTAT DE CIÈNCIES SOCIALS
Licenciatura en Publicidad y Relaciones Públicas*

2015

“Nada permanece, sólo el cambio”

HERÁCLITO DE ÉFESO, filósofo griego

*“Es el cambio, el cambio continuo, el cambio inevitable,
el factor dominante de la sociedad”*

ISAAC ASIMOV, escritor y bioquímico

Resumen

El presente estudio tiene como finalidad estudiar qué es el reposicionamiento y cuáles son los factores que lo rodean. Pretende establecer cuáles son las principales causas que llevan a reposicionar una marca, así como también analizar si el reposicionamiento es igual que cuando surgió, o si por el contrario, ha evolucionado, y cómo lo ha hecho. Con este estudio intentaremos averiguar cómo se reposicionan las marcas en la actualidad.

Resum

El present estudi té com a finalitat estudiar què és el reposicionament i quins són els factors que l'envolten. Pretén establir quines són les principals causes que condueixen a reposicionar una marca, així com també analitzar si el reposicionament és equivalent que quan va sorgir, o si pel contrari ha evolucionat, i com ho ha fet. Amb aquest estudi intentarem esbrinar com es reposicionen les marques en l'actualitat.

Abstract

This investigation aims to study what is the rebranding and the factors surround it. It wants to establish what are the main causes to rebranding and analyze whether it has changed from its beginning, or whether it has evolved, and how it has done. With this study I will try to look into how is the rebranding nowadays.

Palabras claves

Reposicionamiento – Posicionamiento – *Branding* – Marcas – Consumidor – TIC – Paradigma publicitario – Evolución – Cambio de rumbo – Causas – Tendencias

Paraules claus

Reposicionament – Posicionament – *Branding* – Marques – Consumidor – TIC – Paradigma publicitari – Evolució – Canvi de rumb – Causes – Tendències

Keywords

Positioning – Rebranding – *Branding* – Brands – Consumer – IST – Advertising Paradigm – Evolution – Change of course – Causes – Trends

Sumario

INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	13
1. El posicionamiento	13
2. Contexto – Nuevo paradigma publicitario	19
3. El reposicionamiento	32
3.1 Concepto original y posterior	32
3.2 Entender la mente del consumidor	34
3.3 Cambio de rumbo del posicionamiento de las marcas	36
3.3.1 Evolución del consumidor	37
3.3.2 Nuevos tipos de reposicionamiento	41
3.4 Causas	45
3.4.1 Causas exógenas	46
3.4.2 Causas endógenas	48
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE CASOS.....	51
1. Análisis caso <i>Marlboro</i>	51
2. Análisis caso <i>Mercedes</i>	56
CAPÍTULO III: TRABAJO DE CAMPO.....	63
1. Metodología utilizada	63
2. Resultados de las encuestas	64
CONCLUSIONES.....	71
BIBLIOGRAFÍA	75
RECURSOS DIGITALES	77
ANEXOS	81

INTRODUCCIÓN

Cuando hablamos del posicionamiento en el mundo de la comunicación, sabemos que es un concepto fundamental para definir una estrategia eficaz que nos ayude a sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo. Pero hay un concepto que ha derivado de este primero y hasta los últimos años ha recibido muy poca atención: hablamos del reposicionamiento.

No nos es posible entender todo lo que engloba este término sin antes explicar qué es exactamente el posicionamiento. Para ello, primero hagamos un breve repaso sobre el flujo de la información de los últimos años y la actualidad.

Vivimos en un mundo sobrecomunicado, para comprender la magnitud de la abundancia de información podemos apoyarnos de los siguientes datos:

- De acuerdo a un estudio de la Universidad de Berkeley, California, entre 1970 y 2000, se produjo el equivalente de toda la información que los seres humanos habían producido desde la Prehistoria.
- Según la consultora en comunicación digital, Cristina Aced, entre el año 2000 y el año 2003, la cantidad de contenidos que se crearon equivale a los treinta años anteriores.
- Cristina Aced también explica que en el futuro crecerá de forma exponencial, en el año 2020 será 50 veces más que la del 2003.
- Además, Aced añade que se publica más información en una semana en The New York Times que toda la que recibía en su vida una persona del siglo XVII.
- Ya en el año 1999, Jack Trout y Steve Rivkin afirmaron en su libro *El Nuevo Posicionamiento* que cuando un joven del Reino Unido cumplía 18 años, se había visto expuesto a más de 140.000 comerciales de televisión.

Ante tal sobrecomunicación a la que está expuesta la sociedad y que dificulta que los consumidores puedan asimilar toda la información que se les proporciona, las marcas necesitan tener un posicionamiento que las defina y las haga ocupar un *lugar en la mente de las personas* (Ries & Trout, 2000) (Trout & Rivkin, 1996), necesitan diferenciarse en la mente de los clientes potenciales para poder hacer frente a la competencia. Pero el entorno de las marcas siempre está en un continuo cambio, deben hacer frente a la competencia, a crisis, y a cambios en la sociedad. Por este motivo, ya sea por factores internos o externos, el posicionamiento que le fue útil a una marca en un principio puede dejar de ser el más adecuado. Ante esta situación una marca debe crear e implementar un plan de reposicionamiento.

Cuando hablamos de reposicionarse nos referimos a adoptar una nueva forma de ser concebido, ajustando las percepciones que ya existen en la mente de las personas, para comunicar así un valor, y no a crear nuevos conceptos que deban incorporar los consumidores y los clientes potenciales a su conocimiento.

Como decía el filósofo Heráclito: “Nada permanece, sólo el cambio”, las cosas no son estáticas, y el reposicionamiento -por supuesto-, tampoco lo es. El nuevo paradigma publicitario y los grandes avances en la comunicación, la mayoría dados por las tecnologías de la comunicación (TIC), han hecho que el concepto del reposicionamiento, tal y como se lo conocía en sus inicios, haya evolucionado hasta ser concebido de otra manera en la actualidad. Ha pasado de ser una estrategia pensada exclusivamente para enfrentarse a la competencia adjudicándole una etiqueta negativa, a ser una estrategia más enfocada en la información que reciben de los consumidores y los clientes potenciales, gracias a las distintas herramientas de comunicación, para adaptarse a los cambios de la sociedad. No debemos confundir este concepto de reposicionamiento que ya no es como en sus inicios, con una nueva estrategia de comunicación de marca que lleve a cabo una empresa.

El objetivo principal de esta investigación es estudiar desde el punto de vista del *branding* el reposicionamiento y los factores que lo rodean: establecer cuáles son las causas que lo propician y en qué circunstancias se da. Otro factor que lo rodea es su evolución. El presente proyecto nos permitirá analizar el proceso evolutivo que ha tenido a lo largo de los años, observando si ha sido un proceso constante o si ha habido puntos de inflexión que lo han marcado, y finalmente podremos saber cómo se reposicionan las marcas en la actualidad.

A partir de la introducción del presente trabajo, podemos formular las siguientes hipótesis:

- En la construcción del reposicionamiento, la información de los consumidores que reciben las marcas ha cobrado una mayor importancia, desplazando al competidor como elemento clave.
- En la actualidad, el contexto publicitario hace que hablemos más de cambios de rumbo de las marcas que de un reposicionamiento tal y como se lo concebía originalmente.

- El reposicionamiento actual es un proceso constante en el tiempo y no ya un hecho puntual como era en los años 50, lo que hace que pase desapercibido para la mayoría de los consumidores.
- Las marcas son más propensas a reposicionarse a causa de factores exógenos y no tanto de endógenos.
- El hecho de que el reposicionamiento ya no sea como en sus orígenes, crea una confusión en que lo identifiquen como tal y lo confundan con una nueva estrategia de comunicación que pone en marcha una marca.

Para poder responder a estas hipótesis, la metodología utilizada en el estudio se desarrollará en tres partes:

- i. Una investigación teórica y conceptual del tema a partir de fuentes primarias, basada en autores que son referencia en temas de posicionamiento y reposicionamiento, como es el caso de Al Ries y Jack Trout. La investigación también se apoyará en autores como Paul Capriotti, David Ogilvy, David Aaker Jorge David Fernández Gómez, autor de Principios de estrategia publicitaria y gestión de marcas; Daniel Solana (autor de Postpublicidad); Mariola García-Uceda (autora de Las claves de la publicidad, entre otros).
 - ii. Un análisis de dos grandes casos de reposicionamiento que ha habido en los últimos años:
 - a. Como punto de partida analizaremos el caso de “Marlboro Man”, de Marlboro, una marca que cambió su público objetivo, pasando de ser considerada “femenina” a crear un arquetipo completamente masculino.
 - b. El caso de “Algo está pasando en Mercedes”, un reposicionamiento más reciente que a priori responde a la crisis económica y que presenta consecuencias interesantes
3. Un trabajo de campo consistente en realizar encuestas a consumidores para conocer cuál es su percepción ante el reposicionamiento de las marcas.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

Como hemos mencionado en la Introducción, en esta primera parte del trabajo realizaremos una investigación teórica del tema que nos permita definir y aclarar los conceptos que serán claves a lo largo del trabajo. Todo esto apoyándonos en autores que son referencia en la materia como Trout, Ries, Kotler, Keller, Capriotti, Ogilvy, Aaker, entre otros.

1. El posicionamiento

En este primer apartado deberíamos hablar del reposicionamiento, pero es imposible comprenderlo si antes no entendemos qué es el posicionamiento. Por ello le dedicamos este punto. Para hablar del posicionamiento es necesario remontarse varios años atrás y entender por qué surgió.

Tal y como explican Al Ries y Jack Trout en su libro *Posicionamiento* (1990), durante los años 50 la publicidad centraba su atención en explicar las características de los productos, se buscaba lo que Rosser Reeves denominó la *USP*¹, la propuesta única de venta. Ésta consistía en encontrar una característica o ventaja y potenciarla para diferenciarla del resto. Podemos ver esto en el siguiente ejemplo:

- En el año 1954 apareció la campaña de M&M's, cuya *USP* consistía en destacar que no manchan porque son chocolates recubiertos de caramelo, lo que evita que se derritan al cogerlos, como pasa con otros chocolates. Esta ventaja se expresaba en el slogan: "Se derrite en tu boca, no en tus manos".²

¹ USP: Acrónimo inglés que significa *Unique Selling Proposition*. Utilizado como un anglicismo en el mundo de la publicidad.

² SENOFF, M. *Rosser Rives* [en línea]. Hard to find Seminars, web especializada en entrevistas y seminarios de marketing. Disponible en: <http://www.hardtofindseminars.com/Rosser_Reeves.htm> [Consulta: 30 de septiembre de 2014].



Imagen de m&m's en 1954

Pero a finales de la década, la tarea de encontrar una *USP* se iba haciendo cada vez más una tarea compleja, puesto que los productos eran cada vez más similares entre sí. Este motivo, y otros como que las empresas se dieran cuenta de que los productos eran finitos o que invertir en marca era más efectivo, llevó a que la época en la que el producto era la estrella acabase llegando a su fin.

La siguiente era por la que atravesó la publicidad fue la de la imagen de marca, era una fase en la que lo más importante era la reputación y la imagen que se comunicaba. Las compañías bien constituidas se dieron cuenta de que esto era más importante para la venta de un producto que las características intrínsecas de éste. David Ogilvy se convirtió en el arquitecto de la época de la imagen de marca, pese a no ser su creador. Él mismo afirmaba “Yo no inventé la imagen de marca. Robé la idea”³. El famoso gurú de la publicidad tomó prestado este concepto de un artículo publicado en *Harvard Business Review* por los académicos Burleigh Gardner y Sidney Levy. Pero pese a no ser su creador, pasó a ser considerado el arquitecto de la imagen de marca al afirmar que: “Toda acción publicitaria es una inversión a largo plazo en la imagen que se tendrá de la marca” (Ogilvy en Ries & Trout, 2000:14); y al demostrar la validez de sus ideas con las campañas que llevó a cabo. Para él, la imagen significa personalidad y ésta puede afirmarse o desintegrarse en el mercado. Explica: “Es casi siempre, la personalidad total de una marca, más que una diferencia intrínseca cualquiera, lo que decide su posición final dentro del mercado” (Ogilvy en García-Uceda, 2001:192). La imagen de marca es un concepto mental

³ David Ogilvy, *el apóstol de la imagen de marca* [en línea]. MarketingDirecto, web especializada en marketing. Disponible en: <<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/gente/david-ogilvy-el-apostol-de-la-imagen-de-marca/>> [Consulta: 30 de septiembre de 2014].

que los consumidores tienen de la marca y depende del proceso de percepción y personalidad de cada uno de ellos. En el siguiente ejemplo podemos ver un anuncio que se basaba en la imagen de marca:

- En 1960 Ogilvy creó una campaña para *Rolls-Royce*, en el anuncio se ve una fotografía del coche y un titular que llamaba la atención: *At 60 miles an hour the loudest noise in this new Rolls-Royce comes from the electric clock*⁴. Al titular le seguía una larga lista, cuidadosamente elaborada, de los detalles del producto. El anuncio ejemplifica la idea de la minuciosidad de los detalles a la hora de crear la imagen de marca⁵.



Anuncio de Rolls-Royce

Pero el intento en masa de las empresas por intentar conseguir una buena imagen acabó provocando un ruido de tal magnitud del que muy pocas salieron victoriosas.

Después de estos dos períodos –del producto y la imagen– llegó el turno de la era del posicionamiento. Ante una sociedad sobrecapitada era indispensable que las compañías creasen una posición en la mente de sus posibles consumidores, y la publicidad entró en una nueva época donde la estrategia pasó a ser la reina.

⁴ A 60 kilómetros por hora, el ruido más fuerte en este nuevo Rolls-Royce viene del reloj eléctrico.

⁵ DE SALAS, N. *David Ogilvy: la imagen de marca como atracción de compra* [en línea]. NICOLASDESALAS, blog especializado en marketing. Disponible en: <<http://nicolasdesalas.com/2012/04/10/david-ogilvy-la-imagen-de-marca-como-atraccion-de-compra/>> [Consulta: 1 de octubre de 2014].

Algunos autores como Ramón Ollé y David Riu⁶ (2009) y Subroto Sengupta⁷ (2005) afirman que el posicionamiento es un concepto complejo de saber pese a haber tantas definiciones como escritores que lo definen, y que no existe un consenso cerrado y nítido de lo que es realmente el posicionamiento.

En el primer artículo que escribe Trout sobre el posicionamiento en 1969 dice que hay que encontrar una idea o concepto simple que haga que nuestra oferta se diferencie y alcance una posición preferencial en la mente de los clientes. Pero la idea o concepto debe ser percibida por el cliente como un beneficio especial para él. No es suficiente que el producto sea objetivamente diferente, debe serlo en la mente del consumidor. Si no es así, no funcionará (Trout en Fernández Gómez, 2013:41)

En la obra *Posicionamiento*, de acuerdo con Ries y Trout, “El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente, reordenar las conexiones que ya existen” (Ries & Trout, 2000:13). Posicionar es ocupar un lugar en la mente del cliente. Para ello es necesario considerar las fortalezas y debilidades de la compañía y de la competencia mientras que se buscan posiciones o huecos en el mercado y ventanas en la mente del público objetivo. Y la mejor manera de entrar es siendo el primero en llegar. El posicionamiento no consiste en realizar cambios en el producto en sí, los cambios que conlleva pueden ser sobre parámetros como nombres, precios, *packaging*, entre otros.

Como hemos explicado antes, los consumidores son sometidos a tales volúmenes de información, que su mente no puede absorberla toda, por lo que se defiende tamizando y rechazando mucha de ella, y por lo general, acaba aceptando aquella que encaja con sus conocimientos previos y experiencias anteriores.

A parte de las definiciones de Ries y Trout existen otras, como es el caso de la del experto en marketing Philip Kotler, quien piensa que el posicionamiento “es la influencia sobre la mente del consumidor” (Kotler en Capriotti, 2009:90). Para él y otros autores que opinan de manera similar, el posicionamiento conlleva estrategias orientadas a crear y mantener en la mente de los clientes un determinado concepto de un producto o servicio en relación a la competencia. Siguiendo esta línea, para el

⁶ Ramón Ollé es *Chief Strategy Officer* in Grey Spain y David Riu es Director del Departamento de Empresa y Tecnología Director del Innova Institute. Los dos son autores de *El nuevo Brand Management* (2009).

⁷ Consultor de comunicación y marketing, y autor del libro *Brand Positioning*

gurú de la arquitectura de marca David Aaker “el posicionamiento de la marca es la parte de la identidad de la marca y proposición de valor que se comunicará activamente a la audiencia objetivo y que demuestra una ventaja sobre las marcas competidoras” (Aaker en Fernández Gómez, 2013:42). No son los únicos que piensan así, Rafael Ordozgoiti e Ignacio Pérez⁸ aseguran que “posicionar consiste en elegir un tipo de consumidores determinados y decidir cuál va a ser la razón por la que deben preferir un producto en concreto a el de los competidores” (Ordozgoiti y Perez en Capriotti, 2009:90). Jean Noel Kapferer⁹ opina que “posicionar una marca significa enfatizar las características distintivas que la hacen diferente de sus competidores y atractiva al público” (Kapferer en Fernández Gómez, 2013:42). Para Kevin Keller¹⁰, uno de los mayores expertos en *branding*, “el posicionamiento competitivo de la marca consiste en crear un concepto de superioridad respecto de la marca en la mente de los consumidores. En esencia, éste los convence de las ventajas o puntos de diferencia que la marca tiene sobre sus competidores, mientras que atenúa las inquietudes acerca de cualquier desventaja posible” (Keller en Fernández Gómez, 2013:42).

Estos cambios que ha ido experimentando la publicidad desde los años 50, pasando de una publicidad de producto a comunicación de marca, coinciden, por supuesto, con el paso de una comunicación de marca racional a una más emotiva. Podemos apreciar estos cambios en los siguientes ejemplos.



Anuncio impreso de la marca de cigarrillos Lucky Strike de 1957

⁸ Autores del libro *Imagen de Marca* (2013).

⁹ Especialista en *brand management*, y autor de *Strategic Brand Management* (2012), *Re-inventing the Brand* (2001) y *Luxury Strategy*, (2011) entre otros.

¹⁰ Experto en *branding* y autor de *Strategic Brand Management* (2012) y coautor de *Marketing Management* (2009)

En el copy del anuncio se puede leer: *En los EE.UU. en donde se fabrican cigarrillos Lucky Strike, estos se empaquetan con envolturas de aluminio Reyseal, aislante de la humedad y del aire, consiguiéndose de esta forma que conserven, en toda su pureza, el sabor y el aroma de su exquisito tabaco. Así, al llegar a sus manos, cada cigarrillo está en las mismas condiciones como el día en que fue fabricado.*

Como vemos, el anuncio se centra principalmente en el producto, describiendo las cualidades de éste, y es totalmente racional.

Por el contrario, en este otro anuncio de Coca-Cola vemos que el producto no es el protagonista, no hay ninguna descripción de éste, sino que apela a las emociones, como indica el copy: *Real life calls for real taste. For the taste of your life Coca-Cola. Here and now*¹¹. Ya no se hace publicidad al producto, sino a la marca, a lo que representa Coca-Cola.



Anuncio impreso de Coca-Cola de los años 80.

¹¹ Traducción: La vida real exige un sabor real. Para el gusto de tu vida Coca-Cola. Aquí y ahora.

2. Contexto – Nuevo paradigma publicitario

Son muchos los teóricos que aseguran que, debido a la crisis económica, estamos ante el advenimiento de la muerte de la publicidad, pero tal y como indica el profesor Alfonso Freire en el capítulo: *El nuevo rol del consumidor respecto a la reconstrucción y el reposicionamiento de marca*, “la publicidad no está agonizando, sino que está viviendo un proceso de transformación integral” (Freire en Rodríguez Terceño & Fernández Paradas, 2014:227-238). Freire explica que estamos ante una reconstrucción de las marcas imbuída en la era digital y el marketing de contenidos que, gracias al uso de las herramientas que propicia la era digital y como consecuencia a la transmedialidad, el *crossmedia*, el *storytelling* y la celeridad de la información, las marcas buscan la viralidad y el *feedback* constante e interactivo de los consumidores. Esta reconstrucción sempiterna de las marcas converge en una tendencia concreta al reposicionamiento; un hecho que queda reflejado en muchas de las grandes marcas del panorama actual, algunas de las cuáles, analizaremos durante el presente proyecto.

El nuevo panorama que se está configurando en la publicidad recibe diferentes nombres, como nuevo paradigma publicitario, o *postpublicidad*, como se indica en el libro de homónimo nombre, escrito por Daniel Solana, fundador de la agencia de comunicación *Double You*. En *Postpublicidad*, el autor nos habla de los cambios que se están viviendo en los últimos años en el mundo de la comunicación y publicidad, y cuyos detonantes han sido la crisis económica y el avance de las nuevas tecnologías.

Solana explica que hemos pasado de campañas publicitarias basadas en una lluvia de breves mensajes clónicos, a una publicidad que funciona como un engranaje, y que tiene como núcleo estratégico un contenido *pull*, que atrae al consumidor hasta él. Este cambio pone en duda el proceso publicitario desde aspectos simples como puede ser la elaboración de un *briefing*, hasta el modelo de negocio de las agencias de medios. En el caso del *briefing*, si el eje central de la campaña ya no es un mensaje breve que se repite, sino un contenido relacional, probablemente no conviene que el anunciante limite toda la información a un documento breve. En el caso de las agencias de medios, ahora se trata de negociar un acuerdo más global con los soportes, quizá ni siquiera se trate ya de comprar nada, sino de hacer intercambios, por lo cual las centrales de compra dejarían de tener sentido.

La evolución de la publicidad nos está llevando cada vez más a acciones globales, integradas y centradas en contenidos capaces de atraer.

Solana indica que la industria debe replantearse desde sus cimientos, porque “si no nos parece amenazador es porque sucede a cámara superlenta, y no percibimos un gran estruendo, pero el derrumbe es colosal” (Solana, 2012:35).

La nueva naturaleza de la publicidad pasa por internet, el medio por excelencia con entorno *yin*, término que usa el autor de *Postpublicidad* para hacer referencia a los contenidos que generan interés y atracción. El problema de internet es que ya existen numerosos sitios en los que las marcas ofrecen contenidos atractivos, por lo que es vital conseguir un valor diferencial, y la clave para ello está en la creatividad.

Solana nos habla de una revalorización de la creatividad, además de una serie de características que pueden aprovechar las marcas:

- *Comestibilidad*: hacer apetecible un contenido, que los usuarios deseen consumirlo. Un ejemplo que cuenta con esta característica es *Gorilla*, el spot que lanzó la marca de chocolates *Cadbury* en 2007. A pesar de que las críticas decían que carecía de estrategia, el spot, que mostraba a un gorila tocando la batería, se convirtió en uno de los vídeos más vistos de *Youtube* en 2007 y hacía disfrutar a quien lo veía, era *comestible*.



Imagen extraída del spot de Cadbury¹²

- *Engagement*: encantamiento que describe la fortaleza del vínculo que se establece entre la marca y el consumidor. Ha de cautivar los sentidos y causar satisfacción.
- *Interacción*: lograr que el usuario interactúe, especialmente mediante el tacto, que sea fácil para él interactuar a través de una pantalla.

¹² Imágenes extraídas del spot del Gorila de Cadbury. *The Ad Show*, canal de *youtube* dedicado a spots. Disponible en: <<https://www.youtube.com/watch?v=cAK5d9VO1VU>> [Consulta: 4 de enero de 2015].

- *Kensei*: sensibilidad y sensibilidad en japonés. Se refiere a sentir un placer sensorial sin que intervenga el juicio. Un ejemplo de una marca que se ha convertido en experta en este tema es *Apple*. El *iPhone* con su diseño y su fácil navegabilidad han sabido cautivar a muchos consumidores, y estas características se reflejan también en sus spots. Al igual que sus dispositivos móviles, sus anuncios desprenden placer sensorial, *kensei*.



Imagen del spot del iPhone 6¹³

- Participación: hacer que los usuarios participen de una manera gratificante para ellos, personalizar su participación, y evitar que sientan que están trabajando para la marca.
- Tratar los asuntos de la gente, y no los de la marca: crear contenidos pensados en los usuarios, y no centrarse en decir sólo lo que interesa a la marca.
- Usar a otras marcas como medios en sí mismas, llegando a acuerdos entre ellas.

Solana cree que hay que “reconsiderar formatos, redefinir soportes, reinventar medios en un territorio desdibujado, en el que casi todo está por crear, y buscar una creatividad que fluya entre bastidores” (Solana, 2012).

El fundador de *Double You*, comentó, además, en una clase magistral en la *Universitat Oberta de Catalunya*, que debido al aumento de las nuevas tecnologías y la grave crisis económica que estamos sufriendo, nos encontramos en un momento decisivo de transición, “un cambio de paradigma”¹⁴. Cree que todo está por hacer y

¹³ Imagen extraída del spot del iPhone 6. *Apple.com*, web oficial de la marca. Disponible en: <http://www.apple.com/es/iphone-6/films/#huge> [Consulta: 4 de enero de 2015].

¹⁴ SOLANA, D. EN MONTANA, M. *En publicidad todo está por hacer* [en línea]. COMeIN, revista de los estudios de ciencias de la comunicación e información. Disponible en:

por construir y que es un momento ideal para fomentar la creatividad. Explica que estamos ante un nuevo contexto, en el que la publicidad pasa por diferentes medios –como las redes sociales– y en el que se cambia la relación con el público puesto que ya no se busca una audiencia en concreto, sino que ésta es libre. Está convencido de que “una gran parte del trabajo de las agencias no es lanzar mensajes, sino crear contenido y estrategias para atraer público (Solana, 2012)”. A continuación podemos ver un ejemplo en el que se ha hecho uso de la creatividad y de las redes sociales para llegar de forma efectiva al público.

- Hace algunos años la agencia McCann Erickson creó una campaña para la marca rumana de chocolates ROM. El *packaging* de estos chocolates lleva la bandera rumana desde 1964 y apenas ha sufrido cambios. Al ver que tenían problemas para llegar a los jóvenes, la marca decidió herir el orgullo patrio. Para ello cambiaron el *packaging* poniendo la bandera de EE.UU. y crearon piezas publicitarias en inglés. Ante estas acciones las redes sociales se llenaron de quejas hacia la marca rápidamente, se crearon plataformas de defensa hacia el anterior *packaging* y decenas de blogs se hicieron eco de la noticia. Ante ello la marca puso en marcha la segunda fase de su campaña, y comunicó que todo estaba preparado, que no cambiarían el *packaging*, y que lo habían hecho para medir el grado de patriotismo de los rumanos hacia el producto. Como resultados, esta campaña logró que:
 - 20.000 personas se unieran en cuatro días a la plataforma para “devolver” a ROM su *packaging* original.
 - Los fans de la marca en *Facebook* crecieron un 300% en 6 días.
 - El *branding* positivo de la marca creciera un 124%.
 - El 79% de los rumanos lo declarara la barra de chocolate más conocida de Rumanía.
 - Se generó publicidad gratuita por valor de más de 300.000 €
 - Y los índices de venta neta crecieron un 20% ¹⁵

<<http://www.uoc.edu/divulgacio/comein/es/numero15/articles/Article-Mireia-Montana.html>> [Consulta: 11 de octubre de 2014].

¹⁵ Campaña “The American ROM” [en línea]. Disponible en: <<https://www.youtube.com/watch?v=Tt9NBtW4sbA>> [Consulta: 15 de octubre de 2014].



Imagen del chocolate ROM con los dos packaging que usó en la campaña

En el libro *Nuevas tendencias de comunicación* (2012) coordinado por Teresa Pintado Blanco¹⁶ y Joaquín Sánchez Herrera¹⁷ se habla de las modalidades de comunicación que están teniendo más auge en la actualidad. Un ejemplo de ello son las técnicas de comunicación boca-oreja, como la comunicación viral que busca esparcir un contenido dotándolo de determinadas características para hacerlo apetecible para el público, y que proactivamente decidan compartir ese contenido con su entorno. Otro ejemplo es el *buzz marketing*, una técnica dentro de la comunicación viral que tiene como objetivo generar conversación entre la gente hacia una marca, y para lo cual se induce la prueba del producto o servicio en unos pocos consumidores para que transmitan la información, o también se puede realizar dando soporte profesional post-viralización a partir de un vídeo viral¹⁸.

Pero estos dos conceptos no son los únicos que debemos tener en cuenta cuando hablamos del nuevo paradigma publicitario, hay más:

- Marketing de comunidad: forma o apoya nichos de comunidades que son idóneos para compartir intereses sobre la marca, como clubes de fans y foros de discusión.
- *Grassroots marketing*: Organiza y motiva a voluntarios para que impliquen a otras personas de su entorno. En el libro *Principios de estrategias publicitarias y gestión de marcas*, de Jorge David Fernández, se explica que el *grassroots*

¹⁶ Doctora en el Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados por la Universidad Complutense de Madrid.

¹⁷ Doctor en Ciencias de la Información y profesor del Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados por la Universidad Complutense de Madrid. Autor y coautor de varios libros de marketing como *Estrategia y Planificación de Marketing*, *Métodos y aplicaciones* o *Fundamentos de Marketing*.

¹⁸ ZENITH MEDIA. *¿Qué es y cómo funciona el buzz marketing?* BLOGGIN Zenith, blog de Zenith Media. Disponible en: <<http://blogginzenith.zenithmedia.es/que-es-y-como-funciona-el-buzz-marketing/>> [Consulta: 5 de noviembre de 2014].

marketing trata de involucrar a los consumidores en todas las fases que atraviesa una marca, incluido el diseño del producto y el relato de su historia.

- Transmedialidad: característica mediante la cual una historia narrativa se expande por distintas plataformas y formatos, construyendo así una narrativa envolvente, participativa e integradora (Jenkins, 2006).
- *Crossmedia*: técnica que se sirve de la personalización y de estar presente en diferentes plataformas para crear una interacción directa con el cliente en todos los sitios en que la marca tenga presencia¹⁹. En el siguiente caso podemos ver un ejemplo de *crossmedia*. Ikea lanzó en 2013 un catálogo interactivo. Todo lo que necesitaban los usuarios era un catálogo físico y descargarse la aplicación de *Ikea* en su móvil o *tablet*. Colocando el dispositivo sobre las zonas indicadas del catálogo, podían acceder a contenido extra. En las siguientes imágenes²⁰ podemos ver que era posible ver cómo estaban organizados los armarios por dentro, o hacer diferentes combinaciones con la cama y la decoración de una habitación.

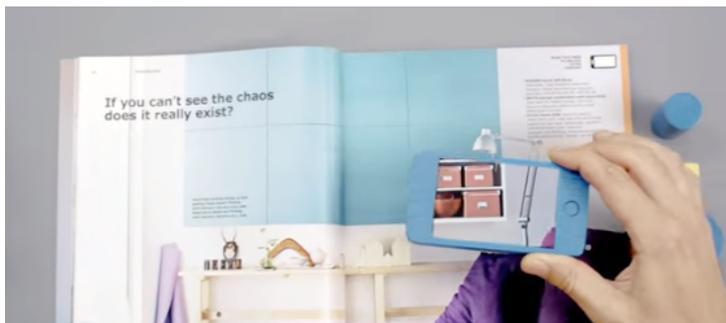


Imagen del spot de Ikea sobre su catálogo interactivo con el uso del móvil



Imagen del spot de Ikea sobre su catálogo interactivo con el uso de la tablet

¹⁹ *Marketing Cross Media, ¿qué es?* Alto Nivel, revista online especializada en marketing, consultoría, finanzas, *estilo* y *tecnología*. Disponible en <<http://www.altonivel.com.mx/6508-marketing-cross-media-que-es.html>> [Consulta: 5 de noviembre de 2014].

²⁰ Imágenes extraídas del spot de Ikea sobre su catálogo interactivo. IKEAESiberica, canal oficial de *youtube* de la marca en España. Disponible en: <<https://www.youtube.com/watch?v=CP1KpdoKILQ#t=58>> [Consulta: 4 de enero de 2015].

- *Product seeding*: trata de ubicar el producto adecuado en las manos adecuadas y en el momento exacto, facilitando información con muestras gratuitas a personas de gran influencia, como *bloggers* y prescriptores de renombre.
- Marketing de influenciadores: identifica comunidades clave y líderes de opinión que son idóneos para hablar de productos y tienen la habilidad de influenciar la opinión de los demás.
- *Cause marketing*: apoya causas sociales para ganarse el respeto y apoyo de la gente que se siente fuertemente identificada con la causa.
- Programas de recomendación: crea herramientas que permiten a los consumidores satisfechos decírselo a sus amigos.

A parte de las técnicas que acabamos de ver, y que son propias de la comunicación boca-oreja, también existen otras que se están usando cada vez más. Un ejemplo es el marketing sensorial, que utiliza los sentidos como medio para generar experiencias de marcas de diferentes tipos en los consumidores. Las experiencias que ayuda a crear son explotadas por la comunicación experiencial, que genera ventajas competitivas para las marcas.

También tenemos al *tryvertising*, que consiste en que los clientes prueben el producto para que puedan familiarizarse y experimentar. Es una mezcla de *sampling* y *product placement*, pero se diferencia del *sampling*, porque no se limita a regalar muestras, sino a integrar el producto en una experiencia de uso real en un momento clave. Y se diferencia del *product placement* ya que no sólo se presenta el producto en una escena de televisión o de una película, sino que se coloca en una situación real donde el consumidor puede interactuar con ella.

Como ejemplo de *tryvertising* tenemos el caso de *Nike*. La marca deportiva dejaba probar sus zapatillas a los asistentes a diferentes eventos de atletismo, a través de una furgoneta “Nike Tria Vans”, en la que llevaba un stock de 1.000 pares de zapatillas de todas las tallas.



Imagen del “Nike Trial Vans” con las zapatillas que se podían probar

Las tendencias que acaban de ser mencionadas son parte del nuevo entorno publicitario, un panorama del que también habla el autor del libro *Principios de estrategias publicitarias y gestión de marcas*, Jorge David Fernández: “las nuevas tecnologías, los nuevos planteamientos estratégicos, el nuevo perfil de consumidor y la nueva oferta de formatos deben redefinir las estructuras publicitarias, la metodología de trabajo, y por supuesto, el modelo de gestión de marca” (Fernández Gómez, 2013).

En su libro, Fernández nos habla de que centrarse en el consumidor no es algo nuevo, puesto que hay autores que desde hace más de una década lo comentan. Pero es en la actualidad cuando este enfoque está cobrando más fuerza. Una de las causas que más han provocado poner el acento en los consumidores en materia de *branding*, es la proliferación de las nuevas tecnologías. El profesor Raúl Eguizábal²¹ explica que “gracias a las nuevas tecnologías, los canales se han convertido en más ‘flexibles’ e interactivos. El receptor ha perdido mucha de su vieja inocencia, se ha vuelto también más sofisticado, complejo y más activo” (Eguizábal en Fernández Gómez, 2013: 214). Los usuarios se han curtido con respecto a las marcas. Internet está convirtiendo a los consumidores en grandes expertos.

Las TIC proporcionan un *feedback* continuo entre el consumidor y la marca que los medios clásicos no permiten. Se trata de una retroalimentación constante, que en tiempo real permite numerosos puntos de contacto entre la organización y el usuario a través de redes sociales, blogs, webs tradicionales, canales temáticos, portales especializados, etc. Como vemos, las TIC facilitan la comunicación entre marcas y consumidores, y al mismo tiempo son las principales causantes de la evolución en la manera en la que nos comunicamos. El director general de VCCP Spain, Javier

²¹ Profesor de *Teoría e Historia de la Publicidad* en la *Facultad de Ciencias de la Información* de la Universidad Complutense de Madrid. Autor de *Historia de la publicidad* (1998), *Fotografía publicitaria* (2001) y *Teoría de la publicidad* (2007).

Suso,²² comenta que “el principal cambio de la revolución digital viene de la mano de la evolución en la forma de comunicarnos y relacionarnos, consecuencia de la democratización de las nuevas tecnologías” (Suso en Fernández Gómez, 2013).

Fernández nos habla también del uso que se continúa haciendo de los arquetipos, y nos da algunas definiciones de la mano de diversos autores. Para Carl G. Jung²³, los arquetipos son:

Formas o imágenes de carácter colectivo que se producen prácticamente en todo el mundo como constituyentes de los mitos y al mismo tiempo, como productos individuales de origen inconsciente. No son sólo ideas elementales, sino también sentimientos, fantasías y visiones. Tras cada símbolo concreto existe una idea, imagen o concepto intangible y colectivo. El símbolo en sí mismo puede, por supuesto, ser consciente, pero el pensamiento tras él es inconsciente, porque la gente no se da cuenta de que estas ideas están presentes en sus mentes (Jung en Fernández Gómez, 2013: 156).

La definición realizada por Jung se complementa con la que hace Cano Gestoso²⁴, quién aporta un carácter más social en la manera de entender los arquetipos:

Son construcciones culturales de pueblos, que están cargadas emotivamente. Transmiten la visión que cada grupo social tiene del mundo, y tienen la función de ser estabilizadores de la percepción, de afirmación de la identidad y de defender el status quo (Gestoso en Fernández Gómez, 2013: 156).

Para completar la definición de arquetipos dada por Jung y Gestoso, las expertas en relación entre consumidores y marcas Margaret Mark²⁵ y Carol S. Pearson²⁶, aportan una definición desde el punto de vista de la marca:

²² Director general de VCCP Spain. Autor de *Smoke Selling y El Retrato del Rey* (2010). Colabora con numerosos centros académicos: es profesor del Account Planning Bootcamp de la Miami Ad School; profesor de “Publicidad de Vanguardia” en el INAP, profesor en el Magister en Comunicación Corporativa y Publicitaria de la Universidad Complutense de Madrid, entre otros.

²³ Psiquiatra psicólogo y ensayista suizo, figura clave en la etapa inicial del psicoanálisis; posteriormente, fundador de la escuela de psicología analítica, también llamada psicología de los complejos y psicología profunda.

²⁴ Doctor en Psicología, Autor de la tesis *Los estereotipos sociales: el proceso de perpetuación a través de la memoria selectiva* (1991).

²⁵ Presidenta y CEO de Margaret Mark Strategic Insight, una consultora de marketing especializada en el *brand management* basado en entender cómo los consumidores y las marcas conectan.

²⁶ Presidenta de CASA (Center for Archetypal Studies and Application).

Archetypal psychology helps us understand the intrinsic meaning of product categories and consequently helps marketers create enduring brand identities that establish market dominance, evoke and deliver meaning to customers, and inspire customer loyalty –all, potentially, in socially responsible ways. (Mark & Pearson, 2001: 12)²⁷.

Mark y Pearson establecieron una clasificación de los 12 arquetipos más usados en el mundo de la publicidad. En la siguiente tabla, vemos los arquetipos con un ejemplo de marcas que los usan:

Arquetipos	Marcas
Héroe	Nike
Mago	Axe
Sabio	Audi A4
Amante	Martini
Explorador	Jeep Cherokee
El hombre corriente	La Caixa
Dirigente	American Express
Inocente	Disney
Proscrito	Harley Davidson
Bufón	Ben & Jerry's
Cuidador	Johnson's
Creador	Apple

Tabla Nº 1. Fuente: elaboración propia

En resumen podemos decir que los arquetipos se han convertido en un elemento clave a la hora de definir la personalidad de una marca, y como consecuencia, de la manera en que ésta comunica.

David Fernández nos habla también en su libro sobre los *crusaders* y los fans. Los primeros son gente que naturalmente se identifica con la causa cruzada de la marca, individuos aspiracionales que defienden la visión humana profunda de la marca. Y

²⁷ “La psicología de los arquetipos nos ayuda a comprender el significado intrínseco de las categorías de productos y por lo tanto ayuda a los vendedores a crear identidades duraderas de marca que establezcan dominio del mercado, evocan y otorgan significado a los clientes, e inspiran la lealtad del cliente, todo, potencialmente de forma social y responsable”

los segundos son consumidores prosélitos que están totalmente comprometidos con la marca, que es su primera y única opción. Tanto los defensores como los fans están satisfechos con la marca y si se sienten entusiastas, la recomiendan.

Además, Fernández habla también de la importancia del *storytelling* en la actualidad. Esta técnica se basa en el arte de rodear de una historia a una marca. Ashraf Ramzy²⁸ comenta que la gente no compra productos, sino las historias que esos productos representan. Tampoco compra marcas, sino los mitos y arquetipos que esas marcas simbolizan. Por ello Christian Salmon²⁹ dice que esta concepción estratégica es la base a partir de la cual las marcas deben construirse.

Por su parte, Melissa Davis³⁰ explica que una marca empieza con una gran idea que relata una historia. Comenta que “todo el mundo entiende un cuento, y los relatos cruzan fronteras y conectan entre sí a generaciones, clases y culturas. Son creados expresamente para una audiencia determinada y eso es lo que los hace poderoso” (Davis en Fernández Gómez, 2013: 198).

Matthew Healey³¹ también explica que toda marca tiene que contar una historia, porque a los consumidores les encantan las buenas historias y quienes mejor las cuentan tienen la misteriosa capacidad de forjar un vínculo personal y emocional con su público. Afirma que “la experiencia de disfrutar de una buena historia es algo muy poderoso que atrae todos nuestros sentidos y nos sumerge de tal modo en ella que nos hace sentir como si estuviéramos viviéndola realmente” (Healey en Fernández Gómez, 2013) comenta.

Podemos ver un ejemplo de *storytelling* en una de las últimas campañas que ha llevado a cabo AXA en la que a través de historias reales cuentan una historia para que los consumidores conecten con la marca. La historia está contada por un médico de AXA que atendió el caso de una mujer embarazada que fue picada por un escorpión mientras estaba en otro país.

²⁸ Fundador de *Narrativity*, una firma consultora especializada en narrativa.

²⁹ Autor de *Storytelling. La máquina de fabricar historias y formatear las mentes* (2008).

³⁰ Autora de *The Fundamentals of branding*, (2009)

³¹ Autor de *What is Branding?* (2009)



Imagen del spot de AXA³²

En resumen, y como hemos visto en este punto, la publicidad está sufriendo una transformación a causa de diferentes factores, entre los cuales los más importantes son el incremento del foco en el consumidor y las TIC. El panorama está tendiendo cada vez más a hablar de acciones de comunicación en general, y de acciones globales con contenidos que atraen al consumidor.

Dada la cantidad de información que abarca este punto, en la siguiente página hay una tabla que recoge los conceptos más importantes que hemos visto y que son características del nuevo paradigma publicitario.

³² Imagen extraída del spot de AXA. AXA Seguros España, canal oficial de *youtube* de la marca en España. Disponible en: <<https://www.youtube.com/watch?v=yR8-u7UpSxA>> [Consulta: 4 de enero de 2015].

Viralidad	Consiste en que un contenido se transmita rápidamente entre una gran cantidad de usuarios.
Comestibilidad	Hacer apetecible un contenido para que los usuarios deseen consumirlo.
Engagement	Encantamiento que describe el vínculo de conexión entre la marca y el consumidor.
Interacción	Lograr que el usuario interactúe con la marca, especialmente mediante el tacto.
Kensei	Placer sensorial que se da sin que intervenga el juicio.
Participación	Hacer que los usuarios participen de una manera gratificante para ellos, evitando que sientan que están trabajando para la marca.
Tratar los asuntos de la gente	Crear contenidos pensados en los usuarios, y no sólo en lo que interesa a la marca.
Usar a otras marcas como medios	Usarlas como medios en sí mismas llegando a acuerdos entre ellas.
Uso de creatividad en redes sociales	Aprovechar la capacidad que ofrecen las redes sociales para generar contenidos creativos.
Buzz marketing	Técnica de comunicación viral para generar conversación entre la gente hacia una marca, para ello se induce la prueba del producto o servicio en unos pocos usuarios para que transmitan la información.
Marketing de comunidad	Forma o apoya nichos de comunidades para compartir intereses sobre la marca.
Grassroots marketing	Organiza y motiva a voluntarios para que impliquen a otras personas de su entorno en todas las fases que atraviesa una marca.
Transmedialidad	Característica mediante la cual una historia narrativa se expande por distintas plataformas y formatos, para construir una narrativa envolvente, participativa e integradora.
Crossmedia	Consiste en estar presente en diferentes plataformas para crear una interacción directa con el cliente en todos los sitios en que la marca tenga presencia
Product seeding	Ubica el producto adecuado en las manos adecuadas y en el momento exacto.
Marketing de influenciadores	Identifica líderes de opinión para influenciar la opinión de los demás a favor de una marca.
Cause marketing	Apoya causas sociales para ganarse el respeto y apoyo de la gente identificada con la causa.
Programas de recomendación	Herramientas que permiten a los consumidores satisfechos decírselo a sus amigos.
Tryvertising	Integrar el producto en una experiencia de uso real para que el consumidor interactúe con ella.
Storytelling	Técnica basada en el arte de rodear de una historia a una marca.
Arquetipos	Símbolos de carácter colectivo que representa una idea, imagen o concepto intangible.

Tabla N° 2. Fuente: elaboración propia

3. El reposicionamiento

Como hemos podido observar en el primer apartado, sobre el tema del posicionamiento existen diversas definiciones, desde que en 1969 se escuchara por primera vez este término en un artículo de Jack Trout. A partir de ese momento revolucionó la estrategia competitiva, pero no fue hasta 1982 en que Trout, en colaboración de su socio, Al Ries presentó su libro *Posicionamiento. La batalla por su mente*, y en él ya se empezó a hablar del reposicionamiento por primera vez.

3.1 Concepto original y posterior

En el libro se explica que la razón de ser del reposicionamiento fue enfrentarse a la competencia. Como existía –y aún existe- una gran cantidad de productos en una categoría, una marca debía crear un hueco para poder abrirse paso en la mente de los consumidores y posibles clientes, y lo podía hacer reposicionando a los competidores que ya ocupaban posiciones en la mente del público. Ésta es la concepción antigua de reposicionamiento, la de colgar algo negativo sobre la competencia en la mente de los clientes, como una parte del posicionamiento propio. Se utilizaba como una estrategia de marketing y de ataque contra la competencia.

El *quid* de un programa de reposicionamiento consistía en socavar un concepto que ya existía, para que esta estrategia funcionase. Pero no se trataba de decir algo acerca de nuestro producto, sino algo acerca del producto de la competencia que hiciera que la gente cambiara de opinión. Podemos entenderlo mejor a través del siguiente ejemplo:

- El analgésico *Tylenol* logró reposicionar nada menos que a un producto tan arraigado como la aspirina. *Tylenol* acetaminofén, que es un analgésico para reducir el dolor, la fiebre y aliviar síntomas de resfriados y alergias, empezó a hacer mensajes publicitarios en los que decía “Para los millones que no pueden tomar aspirina, si su estómago es sensible, o tiene una úlcera, o sufre de asma, le conviene consultar a su médico antes de tomar aspirina. La aspirina puede irritar la mucosa gástrica (...) Por fortuna aquí está *Tylenol*” (Ries & Trout, 2000: 44). Después de esto las ventas de *Tylenol* se dispararon quedando por delante de la aspirina.

El gran éxito que tuvieron los planes de reposicionamiento de este tipo hizo que apareciera mucha publicidad parecida, pero que en el fondo no se basaba en ninguna estrategia para reposicionar, sino en hacer publicidad comparativa. En sus

anuncios transmitían ser mejores que sus competidores, pero no especificaban nada negativo de ellos. Si recordamos la definición de publicidad comparativa, vemos que no se trata del mismo concepto que el reposicionamiento.

Según la LGP (Ley General de Publicidad)³³: “A los efectos de esta Ley, será publicidad comparativa la que aluda explícita o implícitamente a un competidor o a los bienes o servicios ofrecidos por él”³⁴

Que una marca compare sus productos o servicios destacando sus ventajas frente a los de sus competidores no es lo mismo que reposicionarse a partir de atribuirle etiquetas negativas a su competencia.

No todo el sector de la publicidad estaba de acuerdo con la práctica del reposicionamiento, ya que algunos no lo consideraban ético. A pesar de esto, nunca ha sido ilegal, puesto que estaba permitido. En Estados Unidos, fue la *Federal Trade Commission*³⁵ (Comisión Federal de Comercio) quien lo permitió.

Pero este término ha ido cambiando desde su concepción original en los años 80, y Trout lo define así en su libro de 2011 *El Reposicionamiento*:

Reposicionar es cómo ajustar las percepciones, aquellas que existen en la mente de los clientes sobre nosotros o nuestra propuesta, o sobre nuestros competidores. Para que la estrategia sea eficaz hay que entender muy bien cómo funciona la mente o cómo piensa la gente (Trout, Rivkin, & Peralba, 2010:17).

Recapitulando, vemos la diferencia que hay entre posicionamiento y reposicionamiento: el primero es ocupar un lugar en la mente de las personas para que pueda diferenciarse del resto de sus competidores, y esta posición viene dada por lo que dice y hace la marca. En el segundo término lo que se debe hacer es volver a trabajar con las mentes para reajustar, reorganizar lo que ya existe sobre nosotros y lograr que armonice con el nuevo posicionamiento que queremos lograr. Esto normalmente se da cuando el lugar que ocupábamos antes ya no tiene sentido o nos perjudica como marca.

³³ Ley General de Publicidad 34/1988, del 11 de noviembre. Modificada posteriormente en 2002, 2004 y 2009.

³⁴ Apartado c) del artículo 6 de la Ley General de Publicidad 34/1988.

³⁵ Para saber más se puede acceder a la web de la Comisión Federal de Comercio: <http://www.ftc.gov/es>

3.2 Entender la mente del consumidor

Trout estableció en su definición sobre posicionamiento: “Para que la estrategia sea eficaz hay que entender muy bien cómo funciona la mente o cómo piensa la gente” (Trout, Rivkin, & Peralba, 2010: 17)

Esto es igual que con el reposicionamiento, en los dos casos se debe comprender cómo funciona la mente humana para poder saber cómo ocupar un sitio reordenando las percepciones que ya existen, y en el caso del reposicionamiento, reajustando las percepciones que ya tienen sobre nosotros.

En su libro *Posicionamiento*, Ries y Trout hablan de que, ante la sobrecomunicación que existe, “la mejor manera de llegar a nuestra sociedad sobrecomunicada es el mensaje simplificado. Lo menos es más” (Ries & Trout, 2000).

Vivimos en un escenario saturado para los mensajes donde es muy complicado sobresalir porque predomina el ruido. El experto en consumo Emiliano Schwartz³⁶, afirma que:

La gente está tan agobiada con las posibilidades de elección que tiene a paralizarse. Demasiadas alternativas hacen que la gente evite tomar decisiones. Aumentan las expectativas y hacen que la gente tenga miedo de escoger mal. Uno no espera mucho si solo hay dos opciones; pero si se puede elegir entre cien posibilidades, alguna tiene que ser la buena (Trout, Rivkin, & Peralba, 2010: 17).

Esta realidad implica unos riesgos que Trout y Rivkin recogen en su libro *Reposicionamiento*. Los expertos en comportamiento humano han establecido cinco tipos de riesgo que se perciben al comprar:

1. Riesgo económico, la preocupación de perder o malgastar dinero
2. Riesgo funcional, la duda sobre si funcionará o si hará realmente lo que se espera
3. Riesgo físico, la percepción del peligro para el usuario
4. Riesgo social, se refiere a qué pensarán los demás de la compra
5. Riesgo psicológico, la duda sobre si la decisión es acertada o no

³⁶ Experto en consumo y parte del equipo de la consultora argentina Tomadato. Autor del blog SóloxHoy: <<http://soloxhoy.net/tag/emiliano-schwartz/>>

Frente a estos riesgos que presenta el consumidor al comprar, podemos entender que el posicionamiento influye poderosamente para acabar con la saturación informativa. Ricardo Homs³⁷ señala que “cuando los consumidores se sienten incapaces de decidir correctamente, recurren a la confianza que generan las marcas con reconocimiento público” (Homs en Fernández Gómez, 2013: 52).

Ries y Trout explican que las mentes son limitadas y no pueden retener todo, por ello tendemos a recordar lo que de algún modo conecta con nosotros o nos estimula. Y es por este motivo, las marcas deben buscar un nicho en la mente del consumidor. Para llegar a ese nicho, el mensaje ha de ser lo suficientemente relevante, atractivo y sencillo. Justamente el que un mensaje sea sencillo es la base del principio de simplicidad del que hablan Trout y Ries. Éste último sostiene que “lo más importante no es descubrir exactamente cuáles son los beneficios de la nueva categoría, sino expresar la esencia de la nueva categoría de la forma más simple posible” (Ries en Fernández Gómez, 2013: 56).

Los dos expertos en publicidad comentan que una de las mejores estrategias para ganarse un hueco en la mente del consumidor es siendo la primera marca de una categoría. Con este principio de diferenciación por orden de llegada es muy difícil perder la fortaleza como marca. Le dan tanta importancia a ser el primero en la mente del consumidor, que recomiendan que si no podemos ser el primero en una categoría, entonces establezcamos una nueva en la que sí seamos los primeros.

Otra ventaja para ocupar una buena posición en la mente de las personas, es erigirse como el genérico de la categoría, como en el caso de *Kleenex*. Para Luis Bassat esto significa alcanzar un monopolio mental en una categoría, e indica que esto significa que “serán las primeras marcas en aparecer espontáneamente al pensar en una categoría” (Ogilvy en Fernández Gómez, 2013: 42).

Ser el primero en una categoría no siempre es posible, ya sea llegando el primero o creando una nueva categoría. Por ello, para poder ocupar un buen lugar –tanto si es un posicionamiento como un reposicionamiento- lo más práctico es tener en cuenta que la mente humana es limitada en lo que a almacenar información se refiere, por lo que para llegar hasta lo mejor es transmitir un mensaje que atraiga y sea sencillo.

³⁷ Autor del libro *La esencia de la estrategia de marketing* (2013).

3.3 Cambio de rumbo del posicionamiento de las marcas

No es una novedad que las marcas se reposicionen, llevan haciéndolo desde antes de que se acuñara el término reposicionamiento. Pero lo que sí es una novedad es la manera en que algunas lo están haciendo.

Bien es cierto que hay marcas que no se reposicionan porque ocupan una posición bastante estable en el mercado, lo que les permite seguir con su posicionamiento inicial, pero hay otras marcas que necesitan reposicionarse, y para ello siguen el reposicionamiento clásico: detectan un motivo por el cual necesitan reposicionarse, y lo hacen a través de los pasos que adoptaron para buscar su posicionamiento inicial. Como ejemplo tenemos el caso de Pepsi (Rodríguez del Bosque, Suárez Vázquez, & García de los Salmones, 2008):

- Pepsi no tenía tanto éxito en Europa, en especial en España, como en EEUU. Por eso decidieron enfocarse en niños y adolescentes, quienes aún no fidelizados por Coca-Cola. La agencia Tiempo/BBDO creó una campaña que pretendía revalorizar la marca bajo el concepto “¿Estás loco? Bebe Pepsi”. Se trataba de dirigirse a los jóvenes con la idea de que estar loco no es sólo divertirse, es disfrutar del momento, romper la rutina, vivir la vida, mostrar los sentimientos, ser el líder, admirado e imitado por el resto del grupo, en definitiva: ser una persona extrovertida y espontánea, nada preocupada por el qué dirán. A partir de esa idea se lanzaron conceptos como Pepsi Max o Pepsi Boom bajo el paraguas de “los locos”. Esta estrategia funcionó e incrementó su notoriedad en el mercado de colas y el crecimiento de su cuota de mercado. En resumidas cuentas, Pepsi realizó un despegue definitivo de la marca en Europa, para lo cual lanzó una nueva imagen, provocó una nueva actitud y, en algunos países, incluso un nuevo sabor. Para esto necesitaba un concepto, que fue: “*éste es un mundo en el que casi todo ya está escrito para los jóvenes. Qué hacer, decir, sentir, pensar, beber, comer...*”. Había un “guión” escrito y Coca-Cola formaba parte de él, por lo que era la hora de “cambiar el guión” Eso significaba: cambiar el guión de las vidas de los consumidores, una ruptura constructiva en la que la rebeldía es un ejercicio de definición de su propio carácter. Significa que los consumidores sabían perfectamente lo que querían, no elegían la rutina y Pepsi los apoyaba en esta decisión.

Características de la campaña:

- Pepsi utilizó un lenguaje que usaba la mínima cantidad de expresiones para obtener una gran cantidad de emociones.
- Las connotaciones eran el contraste cromático de la expresión gráfica: provocación y tensión, la oposición de madres e hijos, sumado a *“lo de antes y lo de ahora”*. Ello consiguió resaltar el espíritu joven y rebelde de la bebida.
- Retórica de la música: más modernidad y juventud.
- El eje de comunicación giró en torno a la idea de identificar a Pepsi como joven, diferenciarla de lo *viejo* (Coca-Cola), e incitar al receptor al cambio hacia lo moderno con la ayuda del consumo de Pepsi.
- Estilo de comunicación: humor y testimonial.
- En España, la campaña exterior se basaba en vallas que explicaban, y en televisión en spots que explicaban.
- Con un presupuesto de 512 millones para la campaña mundial Pepsi consiguió mayor presencia en los medios, mayor notoriedad de marca, mayor preferencia y en consecuencia, más cuota de mercado

Aparte de las marcas que no se reposicionan y de las que lo hacen de una manera clásica, están también las que se han reposicionado de una manera muy diferente. Por un lado, hay marcas que al estar pasando momentos de crisis deciden reposicionarse para salir del bache, aunque en el camino pierdan su concepto de marca. Por otro lado, están las marcas que innovan y continuamente se van regenerando gracias a la información que reciben del consumidor. Este último tipo de marcas, las que se van regenerando, cambian constantemente su rumbo a partir de la información que extraen del consumidor y que ahora es tan accesible gracias a las tecnologías de la información y de la comunicación, y sobre todo a la evolución que ha experimentado el consumidor.

3.3.1 Evolución del consumidor

Es una realidad que el consumidor ya no es el mismo de antaño ya no es un usuario pasivo que recibe comunicación de la marca y no interactúa con ella. El consumidor de hoy en día es uno que tiene acceso a grandes cantidades de información gracias a las TIC, por lo que es mucho más exigente y tiene un gran conocimiento del entorno.

Eguizábal y Fernández hacen referencia a la importancia de las tecnologías de la información y de la comunicación, o como las llaman ellos: nuevas tecnologías. Por una parte, el primer autor comenta que “gracias a las nuevas tecnologías los canales se han convertido en más flexibles e interactivos. El receptor ha perdido mucha de su vieja inocencia, se ha vuelto también más sofisticado, más complejo y más activo” (Eguizábal en Fernández Gómez, 2013: 25). Por otro lado, Fernández explica que “las nuevas tecnologías proporcionan un feedback continuo entre el consumidor y la marca que en los medios clásicos no existe. Se trata de una retroalimentación constante que en tiempo real permite numerosos puntos de contacto entre la organización y el usuario a través de las redes sociales, blogs, webs tradicionales, canales temáticos, portales especializados...”. (Fernández Gómez, 2013: 25)

Es un usuario que está cansado de ser bombardeado por la publicidad tradicional, y está continuamente en busca de nuevas experiencias que llamen más su atención. Por ende, las marcas buscan nuevas maneras de acercarse a él y ofrecerle contenidos y experiencias de su interés, utilizando estrategias basadas en el marketing experiencial y sensorial, el *branded content*, y el marketing viral, entre otros.

Además, el consumidor ha pasado de ser pasivo a ser prosumidor³⁸ con la llegada de las TIC, porque ya no sólo consume contenido, sino que también lo genera y ayuda a crear marca. Como explica Pilar Cortés³⁹ en el blog de la AEDEMO⁴⁰, es proactivo, tiene capacidad de liderazgo, está continuamente informado y es muy activo en las redes sociales, donde comparte sus experiencias con las marcas.

Consumidor	Prosumidor
Reactivo	Proactivo
Influenciable	Capacidad de liderazgo
Apenas informado	Muy informado
No activo en las redes sociales	Activo en redes sociales

Tabla Nº 3. Fuente: Blog de la AEDEMO

³⁸ Término acuñado por Alvin Toffler, acrónimo de consumidor y productor que indica que los consumidores también pueden crear contenido, aunque es sus orígenes el término tenía una connotación solamente económica y hacía referencia a que las personas producían para su propio consumo.

³⁹ Socióloga en la Universidad de Zaragoza y *community manager*, SEO y *blogger*.

⁴⁰ Asociación Española De Estudios de Mercado, Marketing y Opinión. Asociación de los Profesionales que desarrollan su actividad en la Investigación de Mercados, el Marketing y los Estudios de Opinión.

En el blog de tendencias de Reuven Gorsht⁴¹ encontramos una infografía, del mes de febrero de 2014, que explica las características de la figura del consumidor en un futuro cercano, pero si nos detenemos a analizar, vemos que esas características fácilmente pueden describir al consumidor actual:

- Es una persona que siempre está conectada, de hecho el 50% se conecta a sus dispositivos móviles antes de dormirse y después de despertarse.
- Le gusta opinar y compartir sus opiniones. Un 34% recurre a las redes sociales para expresar sus sentimientos sobre determinadas marcas.
- Confía en las marcas que se toman en serio la responsabilidad social corporativa. Un 88% cree que las compañías deberían intentar alcanzar sus objetivos a la vez que contribuyen a mejorar la sociedad y protegen al medio ambiente.
- Le gusta comparar. Más del 50% de los *millennials* utiliza cuatro o más fuentes de información para tomar sus decisiones de compra.
- Ignora los anuncios y busca la autenticidad. El 75% no cree que las empresas digan la verdad en sus anuncios.
- Exige inmediatez. El 89% asegura que tener acceso a información sobre la disponibilidad del producto en tiempo real influyen en sus decisiones de compra.
- Sigue unos rituales. El 89% de los consumidores confía siempre en las mismas marcas a la hora de llevar a cabo sus rituales diarios, y tres cuartas partes se sienten decepcionados si la secuencia se rompe y su marca favorita no está disponible.

⁴¹ Reuven Gorsht define su blog: "Is my intention of exploring change, invention and creation, and how the human mind works to digest and embrace change; and hopefully contribute some lasting value to those who are driving change, or are going through change themselves."

Meet Mike

YOUR CUSTOMER IN 2015

ALWAYS CONNECTED

63%  73% 

adult smartphone owners in the US don't go an hour without checking their phone ²

75% of Millennials are disconnected for an hour or less per day ²

50% check their phones before they sleep and after they wake up ⁴



OPINIONATED & SHARES IT

34%    

have turned to social media to air their feelings about a company.

26%  express dissatisfaction

23%  share companies or products they like ⁵

46% feel they can be brutally honest online

51% aim to influence others when they express their preferences online ⁵

TRUST IS CONVENIENCE

69%

said they are more likely to buy from a brand that talks publicly about its CSR results ²

>88% 

think companies should try to achieve their business goals while improving society and the environment ¹¹



VALUE CONSCIOUS

41% practice "showrooming" ⁶

>50% of Millennials use four or more sources to help them make their purchase decision ¹



REQUIRES IMMEDIACY

89% having access to real-time product availability would influence their shopping choices ⁶

Walmart's Site to Store service is very popular, with over 50% choosing store pickup ⁹



IGNORES ADS, SEEKS AUTHENTICITY

92% say they have more confidence in info found online than other sources ⁵

75% don't believe that companies tell the truth in advertisements ⁵



If friends don't approve more than a third won't make that purchase ¹

70% 

consult reviews before making a purchase ⁵



are testing drones as a method of parcel delivery



Amazon says that it will be able to ship 86% of its deliveries in under 30 minutes with short range drones ^{7 & 8}

FOLLOWS RITUALS

When performing our morning rituals

89% rely on the same brands

3/4 gets disappointed when their sequence is disrupted or their brand of choice is not available ¹³



1 Smedley, Christina. "Why Marketers Can't Afford to Ignore Millennials." Advertising Age Blogs. 22 Oct. 2010. Web. 10 Dec. 2013.

2 "10 Crucial Consumer Trends for 2013: How Will YOU Deliver on Consumer Expectations in the next 12 Months?" Trendwatching.com. Web. 11 Dec. 2013.

3 Shadd, Allison. "79% Of People 18-44 Have Their Smartphones With Them 22 Hours A Day [STUDY]" Media Bistro. 2 Apr. 2013. Web. 11 Dec. 2013.

4 Smith, Neil. "Smartphone Addiction Is Real... and Rampant." BusinessNewsDaily.com. N.p. 22 June 2012. Web. 11 Dec. 2013.

5 Moghaddam, Samaneh, and Martin Ester. "Opinion Mining in Online Reviews: Recent Trends." Simon Fraser University. Proc. of 22nd International World Wide Web Conference, Brazil, Rio De Janeiro. N.p.: n.p., n.d. N. pag. Print.

6 Donnelly, Christopher, and Renato Scaff. "Who Are the Millennial Shoppers? And What Do They Really Want?" Outlook Industry Report: Retail (n.d.): Accenture. Oct. 2013. Web.

7 Dale, McFeatters. "Jeff Bezos and the Future of Drone Delivery service." New York Post. 6 Dec. 2013. Web. 12 Dec. 2013.

8 Griffiths, Sarah. "Now DHL Tests a Delivery Drone: Airborne Robots Could Be Used to Deliver Medicine to Hard-to-reach Places." DailyMail.co.uk. Mail Online. 9 Dec. 2013. Web. 12 Dec. 2013.

9 "The Power of Now: Marketing the Trend of Instant Gratification." The Punchowl Trends Blog. 26 Mar. 2013. Web. 12 Dec. 2013.

10 Stout, Hilary. "For Shoppers, Next Level of Instant Gratification." Nylines.com. The New York Times. 8 Oct. 2013. Web.

11 Epstein-Reeves, James. "Consumers Overwhelmingly Want CSR." Forbes. Forbes Magazine. 15 Dec. 2010. Web. 11 Dec. 2013.

12 Vohs, Kathleen D., Yajin Wang, Francesca Gino, and Michael I. Norton. "Rituals Enhance Consumption." Psychological Science. Sage Journals. 15 Jan. 2013. Web. 12 Dec. 2012.

13 "Global Study of Consumer Rituals." BizCommunity.com. BBDO Worldwide. 14 July 2008. Web. 12 Dec. 2013.

Como hemos visto, el consumidor o usuario es una persona que ha adoptado un papel importante en el curso que sigue una marca. Ya no se debe pensar en él como un conjunto de datos sociodemográficos, porque tal y como indica Iván Díaz, fundador del blog Branzai⁴², el consumidor ya no se comporta por segmentos de edad, ni por estatus social, ni por ningún otro perfil sociodemográfico concreto. Hoy en día un usuario es capaz de interactuar con diferentes generaciones a la vez, de acceder a diferentes contenidos de forma plural, tiene acceso a casi todo independientemente de la clase social, y busca nuevas experiencias sin tener en cuenta la edad. Estas características han hecho que los perfiles sociodemográficos típicos se hayan convertido en un conjunto de comportamientos, actitudes e inquietudes de parte de la sociedad que reacciona a los mismos estímulos.

3.3.2 Nuevos tipos de reposicionamiento

Reposicionamiento basado en la información que proporciona el consumidor

Es precisamente toda la información sobre actitudes -que acabamos de ver en el apartado anterior- y que se recoge gracias al uso del social media y de las TIC, la que marca el rumbo que deben tomar las marcas.

En la actualidad los consumidores nos dicen cada vez con más seguridad y fuerza qué es lo que quieren que la marca haga por ellos. La tecnología se ha convertido en un amplio altavoz para los sentimientos, expectativas y necesidades de los consumidores.

Las marcas se preocupan más por ofrecer las experiencias que busca el consumidor, por ofrecerle un contenido interesante, que lo atraiga en todos los puntos de contacto, haciendo uso de la transmedialidad para crear historias, y teniendo en cuenta que debe primar la relevancia por encima de la consistencia. Tal y como se explica en la plataforma Branzai⁴³, siempre se ha valorado que una marca sea consistente en su comunicación en los diferentes canales en que está presente, pero esto en la actualidad está quedando en el olvido a favor de la relevancia. Si bien es cierto que se debe cuidar una cierta consistencia para que el consumidor sepa quién es la marca, debe tener más peso la relevancia. El consumidor quiere sorprenderse y sentirse atraído por lo que le ofrecen en los diferentes canales en

⁴² Plataforma para *branders*, sobre marcas y *branding* en España, con el objetivo de informar y formar sobre las mejores prácticas en la creación y gestión de marcas.

⁴³ BRANZAI: *Adiós consistencia de marca: La era de la relevancia*. Plataforma sobre *branding*. Disponible en: <<http://www.branzai.com/2014/11/adios-consistencia-de-marca-la-era-de.html>> [Consulta: 28 de noviembre de 2014].

que una marca está presente, ya no le sirve que todo sea lo mismo, sólo que en diferentes canales.

En Branzai, también explican que las marcas han dejado de ser aspiracionales para llegar a ser inspiracionales⁴⁴. Hasta hace poco la tendencia ha sido que las marcas se basen en un eje aspiracional haciendo deseable sus propuestas y su mundo para que el consumidor anhele ser como ellas. Pero el entorno cambiante en el que estamos y en el que para los consumidores lo más importante es poder compartir, ser parte de una historia, reclamar su identidad formando parte de un grupo, personalizar lo que hacen y mostrarlo al mundo; la aspiracionalidad se aleja de lo que necesitan.

Las marcas aspiracionales son marcas de un solo sentido que cuentan su propia historia de forma alejada a sus consumidores, mientras que las inspiracionales construyen sueños personales. Tienen más capacidad de formar parte de nuestras vidas, porque podemos adaptarlas a nuestras necesidades reales, deseos y motivaciones. Sus propuestas son más flexibles, personalizables y alcanzables, proponen sueños y no ambiciones.

- Como ejemplo de una marca que continuamente está innovando, se reposiciona siguiendo el pulso del consumidor, y es claramente inspiracional, tenemos el caso de *Red Bull*. Es una marca que empezó mostrando una parte racional, haciéndonos saber que era una bebida energética y que tenía beneficios, todo ello a través de un mundo ilustrativo y sencillo. Luego, siguiendo la línea de la ilustración nos mostraba un aspecto un poco emocional, transmitiéndonos el beneficio emocional de tomar el producto. Después, con sus patrocinios a los deportes extremos creó un universo aspiracional, haciendo creer al usuario que con el producto es capaz de abordar cualquier reto. Sin embargo, en la actualidad presenta una nueva cara, ha dado un giro conceptual a todo su universo, pasando del mundo ilustrativo a uno real, humano y totalmente emocional. Es una marca que ha dado un cambio de rumbo sin perder el foco, ni el sentido de su esencia de marca, llegando a ser una marca inspiracional para sus consumidores. Ha sido capaz de construir una actitud de marca bajo el paraguas de *Red Bull World*.

⁴⁴ BRANZAI: *Adiós marcas aspiracionales: Hola marcas inspiracionales*. Plataforma sobre *branding*. Disponible en: <<http://www.branzai.com/2014/09/adios-marcas-aspiracionales-hola.html>> [Consulta: 29 de noviembre de 2014].



Imagen de un spot de Red Bull



Imagen de Felix Baumgartner, en el Red Bull Stratos

- *Carrefour* es otro ejemplo de una marca que ha sido capaz de adaptarse a los nuevos entornos competitivos en los que el consumidor es quien decide qué, cómo y cuándo; y en el que las marcas ofrecen hiper-personalización, son humanas, empáticas y más accesibles.

Ante los cambios en el entorno y ante el movimiento de *Lidl* por hacerse con el concepto “La compra perfecta”, *Carrefour* reaccionó construyendo una nueva propuesta de valor que reforzara su posición competitiva.

Desde que empezó el auge de las marcas que se posicionaron a favor de la marca blanca (*Mercadona, Lidl, Día...*), *Carrefour* optó por no seguir esta tendencia. La marca francesa ha sabido escuchar las necesidades de los consumidores, sobre todo las que están en auge, como la libertad de elección, la posesión del poder y el sentimiento de control. Es por este motivo que tuvo un ligero cambio de rumbo y lanzó la campaña: “Todo cuenta”. Es una propuesta de valor que tiene una dirección enfocada en la capacidad de decisión del consumidor. *Carrefour* sabe que a la hora de elegir, el consumidor tiene en cuenta planes de fidelización, el origen de los productos, valora la calidad de los frescos; es un consumidor más solidario que valora que se apoye a las economías locales y a colectivos específicos como mayores o familias⁴⁵. La marca distribuidora le está dando poder al consumidor, control, calidad, precio, democracia, es social, local...todo en una propuesta de valor que sabido enlazar el valor con el producto, y ha sido construida sobre las motivaciones reales de los consumidores.

⁴⁵ Blog Branzai, casi Carrefour



#todocuenta

Imagen de la campaña de reposicionamiento de Carrefour

Reposicionamiento de marcas que para superar un obstáculo toman un nuevo posicionamiento aún a riesgo de perder su concepto de marca

En este nuevo panorama en que las marcas experimentan cambios de rumbo, no todas lo hacen de la misma manera que Red Bull o Carrefour. Hay algunas que al sufrir algún altibajo optan por un reposicionamiento que las ayude a salir del paso, aunque ello suponga perder su esencia de marca y sus *brand insights*. Hay ocasiones en que al estar bajo presión, como puede ser en el caso de una pérdida de ventas, optan por volverse más racionales, o por perder su *brand idea* a favor de una *big idea* que encaje en el nuevo paradigma publicitario y seduzca al consumidor.

Como explica Freire en el artículo *El nuevo rol del consumidor respecto a la reconstrucción y el reposicionamiento de marca*, en este tipo de reposicionamientos el papel del consumidor adopta una importancia central en el proceso de la pérdida de los valores de marca, y son los que marcarán el futuro de estas campañas de reposicionamiento a través del contenido que generan en forma de opinión, comentarios, memes, y demás, y que distribuyen en las redes sociales.

- Un ejemplo que nos puede ayudar a entender este tipo de reposicionamiento es el de la marca hotelera *NH*. Navarra Hoteles es una marca que lleva en España desde 1978, y que en los últimos tiempos se ha visto en situaciones complicadas, buscando inversión para reflotar el negocio y socios en los que apoyarse. Como producto de esta etapa de “rescate” la marca ha sufrido un cambio de rumbo, en el que *NH* apuesta por la segmentación hotelera con nuevas marcas como *NH Collection* y nuevos posicionamientos. Estrenó “*NH Soy yo*”, una campaña alejada de la identidad corporativa de la marca, que hablaba de un nuevo *NH* en el que el cliente era el centro de la historia. Cuatro meses después lanzó otra campaña que no compartía nada con la anterior, incluso traía una nueva propuesta de valor: “Un *NH* que te va a

sorprender” en la que apostaba por mensajes como “Con esta tele casi no me apetece salir del hotel”. Como vemos, la comunicación del nuevo cambio de rumbo no está relacionada entre sí, y además en su segunda campaña la marca opta por elementos totalmente racionales para generar una propuesta de valor. Este mensaje tendría sentido si la marca estuviese enfocada a posicionarse como un hotel barato con básicos de calidad, pero no es el caso porque *NH* está en un segmento medio-alto. Por lo tanto, es una marca que se ha repositionado pero sin generar valor y preferencia.



Imagen de la campaña NH Soy Yo



Imagen de la nueva campaña con el copy: “Con esta tele casi no me apetece salir del hotel”.

3.4 Causas

“El reposicionamiento es obligatorio cuando las actitudes de los clientes han cambiado, la tecnología va muy por delante de los productos existentes, y los productos se han desviado de las percepciones que el consumidor tiene de ellos” (Jack Trout: 2010)

Son muchos los motivos por los cuales una marca busca repositionarse, y pueden ser tanto internos como externos. En este apartado veremos algunos de ellos.

3.4.1 Causas exógenas

En el libro *Reposicionamiento* (Trout, Rivkin, & Peralba, 2010), los autores explican que hay tres grandes razones por las que una marca decide reposicionarse, las llaman las tres C:

- **Competencia.** Cómo hemos visto en el primer y tercer punto del presente estudio, la razón de ser del posicionamiento y del reposicionamiento fue la de enfrentarse a la competencia, una competencia que no parece disminuir, sino todo lo contrario. Antes se trataba principalmente de mercados nacionales atendidos por compañías locales compitiendo entre sí, y con la globalización ahora hablamos de un mercado global en el que todo el mundo compite con todo el mundo.

Cuando una marca se queda a la sombra de sus competidores debe reposicionarse, porque sino será una marca débil que pasará desapercibida.

Hay marcas que toman la decisión de reposicionar a la competencia, como es el caso de *McDonald's*, que intenta reposicionar a *Starbucks* de manera peyorativa dándole la imagen de que es un café *snobista*, mientras que ellos potencian al mismo tiempo sus cafés y capuchinos. Esto se refleja en la comunicación que han hecho, llegaron a crear una web (www.unsnobbycoffee.com) en la que explican que en *McDonald's* tomar café es mucho más simple y fácil, sin nombres ni tamaños raros.

Para llevar a cabo la estrategia de reposicionar a la competencia, es indispensable encontrar una debilidad en la fortaleza que le da la ventaja a tu competidor, que sea clara y que tenga sentido para los consumidores. Esta debilidad que encontremos servirá para apoyar aquello que sea positivo de nuestra marca. Como ejemplo tenemos el caso de *Mercedes-Benz* y *BMW*, la primera goza de un gran prestigio social y de ser confortable, pero *BMW* supo encontrar como debilidad que es aburrida. Por ello puso en marcha una estrategia de diferenciación en la que *BMW* se apoyaba en la conducción divertida como su punto fuerte.

- **Cambio.** Éste es uno de los motivos que más impacto está teniendo en el reposicionamiento en la actualidad, porque las marcas han de hacer frente a una sociedad que está cambiando constantemente, espoleada sobre todo por la tecnología, que estableció las TIC como una parte constante de nuestras vidas.

Por un lado tenemos los cambios que ha comportado y está comportando la tecnología, frente a los cuales la forma más habitual de evolucionar es actualizar la marca con nuevas ideas y adaptarse al mercado.

Como ejemplo tenemos el caso de *Silicon Graphics*, una marca que en los 90 estaba considerada una de las mejores de hardware. Cuando las tecnologías de *Intel* y *Windows* entraron en el campo de la informática 3D y la ofrecieron por mucho menos dinero que *Silicon Graphics*, éstos intentaron competir con el mercado masivo que atendían los fabricantes de PC apoyándose en el software abierto *Wintel*, un mercado para el que no estaban preparados, por lo que en 2009 la marca acabó desapareciendo. Si hubiesen seguido los consejos de la agencia *Trout & Partners* de reposicionarse como informática de alto rendimiento, el -“Porsche de la informática 3D”- quizá aún tendrían un nicho de mercado.

Lo fundamental es saber adaptarse a tiempo a los cambios, no esperar a que el entorno se adapte a nosotros, y hoy en día sobre todo estar al tanto de la información que proporcionan los consumidores, que son el eje principal en torno al que giran las marcas, para saber qué rumbo tomar. Volvemos a tener a *McDonald's* como ejemplo: dado el auge de la preocupación por la alimentación sana, y de las críticas hacia la comida basura, la marca de hamburguesas optó por cambiar su estrategia de marca y reposicionarse como una cadena de comida rápida y asequible, pero a la vez también natural y saludable, apoyándose principalmente en la identidad visual: el paso del rojo carne al verde más natural, la ambientación más sobria y con madera, en su *claim* (*I'm lovin'it*), etc.

- **Crisis.** Las marcas se enfrentan a dos tipos de crisis: macrocrisis y microcrisis. Las macrocrisis son tipos de crisis como la financiera que estamos viviendo desde 2008. Los autores de *Reposicionamiento*, explican que en momentos de crisis lo más importante es ajustar las percepciones en las mentes de los clientes desde el valor. Es muy común ver que en crisis de tipo económico las marcas recurran a reposicionamientos basados en los precios, estrategia que de acuerdo a los autores del libro, no siempre es efectiva, puesto que significa entrar en un círculo vicioso, porque todos los competidores pueden bajar los precios. Los autores indican que las marcas que logran un buen reposicionamiento son las que transmiten una idea de *value for money*, cuanto más valor tengan más estarán dispuestos a pagar los consumidores.

3.4.2 Causas endógenas

- Microcrisis. Son las que surgen en el día a día de las empresas que intentan sobrevivir en un entorno global y competitivo. Como ejemplo de una gran microcrisis tenemos el caso de *General Motors*, que animado por pasar momentos de bonanza económica en los años 80, decidió aumentar más sus ganancias, y empezó a ahorrar costes utilizando las mismas piezas para sus diferentes marcas, lo que acabó por desdibujar las diferencias que las hacían únicas. Desde entonces *GM* no ha acabado de levantar cabeza. Además, a éste error hay que sumarle la globalización de la competencia y ahora la crisis. Como resultado a la gran crisis que pasó, *GM* decidió deshacerse de varias de sus marcas (*Saab, Hummer, Pontiac y Saturn*) y centrarse e invertir más en *Chevrolet, Buick, GMC y Cadillac*, reposicionando cada una de ellas contra sus competidores más directos.

Una microcrisis se puede dar por:

- Una imagen de marca confusa o inexistente para los consumidores.
 - Una pérdida de cuota de mercado.
 - Restructuraciones empresariales o bancarrota.
 - Posicionamiento inicial incorrecto.
 - Para modificar una percepción negativa entre los consumidores.
- Cuando se detecta una nueva oportunidad de negocio en otros segmentos del mercado, como sucedió con el caso de *Marlboro*, que estaba pensado para un público femenino, pero detectó una mejor oportunidad entre los consumidores masculinos.
 - Cuando la marca crece y necesita un nuevo posicionamiento.
 - Para continuar siendo relevantes para los consumidores en un mercado cambiante.
 - Debido a un cambio fundamental en el negocio, como la filosofía.

Desde el portal Marketing Directo⁴⁶ citan un listado hecho por la web *Branding Strategy Insider*⁴⁷, en el que explican los casos en que la única opción es reposicionar una marca, y como podemos ver, algunas coinciden con las que hemos mencionado antes:

1. La marca tiene una imagen confusa o inexistente.

⁴⁶ Marketing Directo. *Los momentos clave en los que la única opción es reposicionar una marca.* Portal de marketing. <<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/los-momentos-clave-para-reposicionar-una-marca/>> [Consultado: 5 de diciembre de 2014].

⁴⁷ *Branding Strategy Insider* <<http://www.brandingstrategyinsider.com/>> Web especializada en branding. [Consultado: 5 de diciembre de 2014].

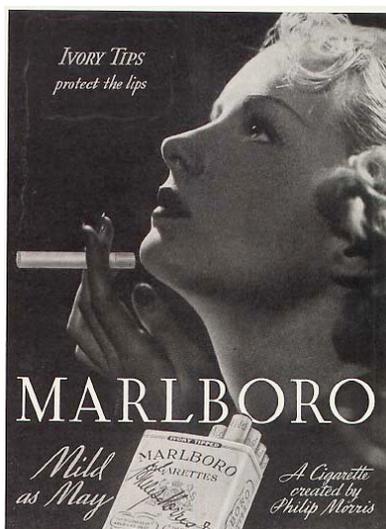
2. El principal beneficio asociado a la marca ha dejado de ser una ventaja diferencial con respecto a la competencia.
3. La organización está alterando significativamente la dirección estratégica de la marca.
4. La organización está apostando por nuevos negocios y la actual posición de la marca ha dejado de ser apropiada.
5. Un nuevo competidor con una proposición de valor superior a la de la marca ha entrado en el mercado.
6. La competencia ha usurpado la posición de la marca en el mercado o ha logrado que ésta deje de ser efectiva.
7. La organización ha adquirido mucho poder y quiere transformar ese poder en posicionamiento de marca.
8. La renovación de la cultura corporativa de la empresa exige una revisión de la personalidad de la marca.
9. La organización quiere ampliar el espectro de la marca para hacerla accesible a nuevos segmentos de audiencia.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE CASOS

En este capítulo analizaremos dos casos de reposicionamiento en profundidad. Uno será sobre un caso de reposicionamiento clásico: *Marlboro*, y el otro sobre un caso de reposicionamiento actual: *Mercedes*. El análisis nos permitirá ver qué diferencias hay entre estos dos tipos de reposicionamiento y hasta qué punto ha influido el entorno en cada uno de ellos.

1. Análisis caso Marlboro: *De suave como mayo a rudo como un vaquero*

En 1924 Phillip Morris creó la marca de cigarrillos Marlboro, cuyo nombre proviene de la calle donde se localizaba originalmente la fábrica: Great Marlborough, en New Jersey. Marlboro se lanzó como una marca orientada al público femenino bajo el eslogan "*Mild As May*" y junto a una serie de anuncios basados en lo elegante que era el cigarrillo. En aquella época se consideraba que los cigarrillos que llevaban filtro eran algo de mujeres, y Marlboro, en un intento por acercarse más a su target, llegó a poner una banda roja alrededor de su filtro para ocultar las marcas de pintalabios bajo el claim "*Beauty Tips to Keep Paper from Your Lips*".



Anuncio con el eslogan "Mild as May"



Cartel que muestra la banda roja alrededor del filtro

Marlboro consiguió una pequeña cuota de mercado para sobrevivir, pero la Segunda Guerra Mundial hizo que se tambaleara. Tres nuevas marcas de la competencia – Camel, Lucky Strike y Chesterfield- entraron en el mercado y ganaron un firme control sobre él, lo que redujo aún más el valor de los cigarrillos Marlboro.

A mediados de los años 50 la revista Reader's Digest⁴⁸ publicó el artículo "*Cigarette Advertising Fact and Fiction*", el cual hablaba de la relación del tabaco y el cáncer de pulmón, hecho que concienció a la población del peligro de fumar. Sin embargo, había consumidores que percibían a los cigarrillos sin filtros como menos perjudiciales. Este momento fue clave para Philip Morris, que vio la oportunidad de meterse en el nicho de mercado de consumidores hombres que se preocupaban por el cáncer de pulmón, pero querían continuar fumando. Fue entonces cuando decidieron reposicionar la marca.

A continuación analizaremos el proceso de reposicionamiento que vivió Marlboro, guiándonos en los cinco puntos que el libro *Reposicionamiento* explica que son esenciales (Trout, Rivkin, & Peralba, 2010):

- Replantear la estrategia
- Reenfocar el *branding*
- Revalorar las fortalezas
- Reposicionar la identidad corporativa
- Reivindicar sus ventajas

Replantear la estrategia

Como hemos explicado, el consumidor final del *Marlboro* era el público femenino, y la comunicación que hacían hasta entonces seguía la línea estratégica de vender a las mujeres la elegancia que proporcionaba fumar los cigarrillos *Marlboro*, para lo cual dotaban al producto de características que les fuesen útil para este propósito, como sucedió con la banda roja que llevaban incorporada. Pero en cuanto Philip Morris detectó una oportunidad de poder introducirse en un nicho de mercado que le daría más beneficios replanteó su estrategia por completo. Decidió dirigirse a un target diferente, aprovechando los deseos de los consumidores que querían seguir fumando, pero que a la vez se preocupaban por su salud.

Tener cigarrillos con filtros y ser percibidos como menos nocivos que los otros era una gran ventaja, pero debía ser trabajada, puesto que los hombres tenían reservas de consumir *Marlboro* por temor a ser considerados afeminados. Para hacer frente a este temor y ganar ese nicho de mercado, en Philip Morris decidieron que su estrategia sería cambiando la personalidad de su marca por una que transmitiera masculinidad a través de toda su comunicación, es decir, decidieron reposicionarse. Y los motivos que los llevaron a ello son endógenos en el sentido de que

⁴⁸ Revista estadounidense fundada en 1922 que presta especial atención a asuntos relacionados con la salud. Más información en: www.rd.com

descubrieron un nicho de mercado en el que podrían tener éxito, pero también hubo una causa exógena: el que aumentara la preocupación por el cáncer de pulmón y que se percibiera a los cigarrillos con filtro como menos perjudicial.

Reenfocar el *branding*

Marlboro contrató a la agencia de publicidad de Leo Burnett para llevar a cabo su reposicionamiento. Burnett, que hasta entonces había creado personajes publicitarios como *Jolly Green Giant*⁴⁹, *Charlie the Tuna*⁵⁰, y *Poppin' Fresh*⁵¹, entre otros, decidió prescindir de la imagen femenina en su comunicación y se decantó por construir la marca basándose en el arquetipo del hombre viril, masculino, fuerte y rudo. Decidió lanzar la campaña "*Marlboro Man*", utilizando una serie de imágenes de los hombres más masculinos en que pudiera pensar: capitanes de barco, levantadores de pesas, aventureros, hombres de la construcción, marines, corresponsales de guerra y similares. Pero, la primera imagen que propuso utilizar fue la del *cowboy*. Philip Morris se mostró reticente y contrató a una agencia de investigación para decidir si la imagen encajaría con el perfil de sus posibles consumidores. La agencia de investigación descubrió que solamente había 3.000 mil *cowboys* en todo el país en aquella época, y que los hombres de ciudad no se identificaban con los vaqueros. Pero Burnett logró convencer a la compañía de utilizar esa imagen, lo que fue un acierto, ya que la campaña funcionó, y Marlboro aumentó su cuota de mercado, pasando de tener una presencia marginal a ser la cuarta marca más vendida. Un artículo en la revista *Esquire* en 1960, describía la personalidad del fumador de Marlboro de la siguiente manera:

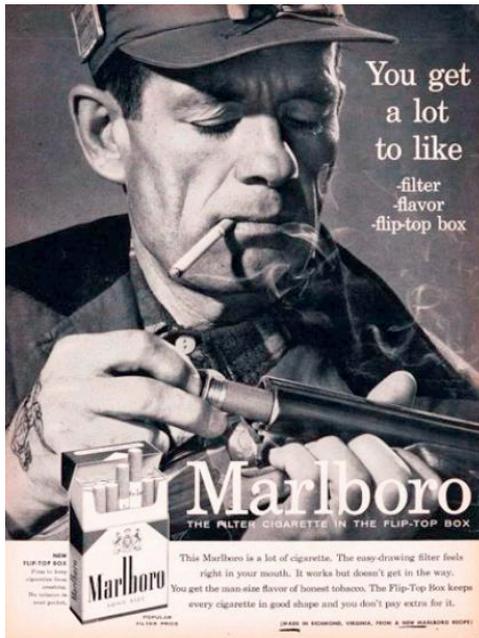
"Lean, relaxed outdoorsman, a cattle rancher, a Navy officer, a flyer, whose tattooed wrist suggested a romantic past, a man who had once worked with his hands, who knew the score, who merited respect"⁵². Esta nueva imagen fue un polo totalmente opuesto a la imagen anterior, reforzó una personalidad masculina que demostraba que no había nada femenino en los nuevos cigarrillos con filtro.

⁴⁹ Personaje de la marca internacional de verduras y hortalizas en conserva, productos congelados y ensaladas, que pertenece a la multinacional General Mills. Conocido como *Gigante verde* en España

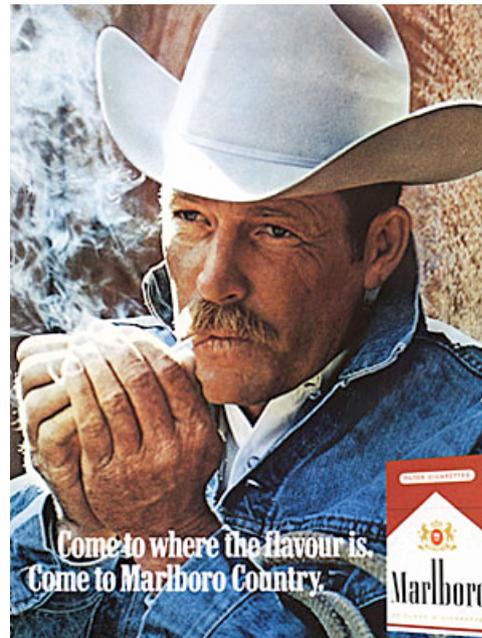
⁵⁰ Mascota y portavoz de la marca de atún *StarKist Tuna*, actualmente propiedad de Dongwon Industrias.

⁵¹ Logotipo y mascota de la empresa estadounidense de dulces y repostería Pillsbury Company. Su nombre completo es *Pillsbury Doughboy*, pero se lo conoce más como *Poppin' Fresh*.

⁵² Traducción: "Esbelto, amante de la naturaleza relajado, un ranchero, un oficial de la Marina, un piloto, cuya muñeca tatuada sugería un pasado romántico, un hombre que había trabajado con sus manos, que sabía las reglas, que merecía respeto". Texto extraído del blog *Building Pharma Brands*. <<http://buildingpharmabrands.com/tag/mild-as-may/>> [Consultado: 14 de diciembre de 2014].



Uno de los “hombres duros de Marlboro”



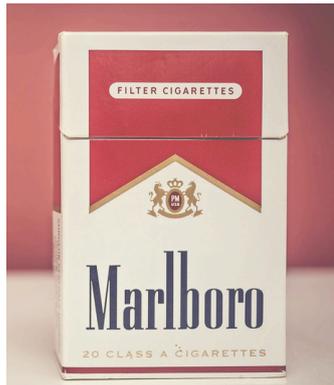
El clásico cowboy de Marlboro

Revalorar las fortalezas

El hecho de que los cigarrillos Marlboro tuvieran filtro y que éste se percibiera como menos perjudicial en un entorno en el que había surgido la preocupación por la salud, hizo que Philip Morris decidiera reposicionar su marca hacia un nuevo nicho de mercado. Sin embargo Burnett no apeló a los “beneficios para la salud” del filtro, -su principal fortaleza-, e ignoró cualquier problema de salud, puesto que los posibles consumidores ya sabían que los cigarrillos Marlboro llevaban filtro. El problema radicaba en que esos posibles consumidores no se decidían por Marlboro porque había sido creada como una marca femenina y temían que esto afectara a su masculinidad

Reposicionar la identidad corporativa

Como consecuencia del reposicionamiento, y para romper los lazos con su antiguo posicionamiento, el *packaging* también tuvo que ser rediseñado. De ello se encargó el diseñador Frank Gianninoto, quien creó el ya clásico paquete rojo y blanco. Entre las características del *packaging* estaba la de la dureza –que se asociaba a la personalidad- del envase que ayudaba a proteger los cigarrillos en duras condiciones. El logotipo se creó con el nombre de la marca y los colores rojo y blanco creando un “tejado” que era fácilmente reconocible en las pantallas de televisión en blanco y negro.



Cajetilla diseñada por Frank Gianninoto

Los anuncios presentaban un ambiente relajado, una sensación de libertad y estaban enmarcados en espacios abiertos y salvajes. El *copy* de los primeros anuncios decía:

“Man-sized taste of honest tobacco comes full through; smooth-drawing filter feels right in your mouth. Works fine, but doesn’t get in the way. Modern flip-top box keeps every cigarette firm and fresh until you smoke it”⁵³.

Los primeros *cowboys* que se utilizaron para la comunicación de la marca eran modelos profesionales, algunos de los cuales nunca habían estado en un caballo antes. Esta falta de experiencia del mundo de los vaqueros comportó algunos problemas, que acabaron por llevar a la agencia a contratar a *cowboys* reales de lugares como Texas o Montana para sus anuncios. Aunque también contrataban a actores o deportistas conocidos para ser los hombres Marlboro.

Poco a poco se fueron añadiendo características a los anuncios, tales como un tatuaje de inspiración militar en el dorso de la mano, o el tema musical de “Los siete magníficos”⁵⁴

Reivindicar sus ventajas

La gran ventaja del reposicionamiento de Marlboro se dio una vez se lanzó la campaña del Marlboro Man. Como hemos mencionado, la idea fue cambiar la personalidad de la marca a través de una serie de imágenes de hombres que encarnaran al arquetipo de hombre viril y duro. Y de hecho, se llegó a utilizar diferentes imágenes de otros tipos de hombre a parte de la del vaquero, pero Philip Morris, que monitorizaba continuamente los anuncios, se encontró con que el

⁵³ Traducción aproximada: “El gran sabor del tabaco se encuentra en los delicados filtros que se sienten bien en tu boca. Funcionan bien, pero no molestan. La moderna tapa abatible mantiene firme y fresco cigarrillo hasta que lo fumes”.

⁵⁴ Tema musical compuesto por Elmer Bernstein para la película “*The Magnificent Seven*”. Está considerada un clásico del género western.

cowboy se había convertido en el personaje más popular entre el público. Por este motivo la empresa decidió que el cowboy de Marlboro fuera el protagonista en las siguientes campañas, convirtiéndose así en el portavoz de la marca y en un icono a nivel global. Marlboro ha conseguido estar en el *top of mind* del público, y que cada vez que escuchamos su nombre, nos venga a la mente la imagen de un vaquero duro y masculino, la de “un macho del oeste”.

En la actualidad, Marlboro es la marca de cigarrillos número uno del mundo desde 1972. El volumen que se vendió fuera de Estados Unidos en 2013 fue de 291.100 millones de cigarrillos, lo que supera a las dos siguientes marcas más importantes juntas⁵⁵.

2. Análisis caso Mercedes: Algo está pasando en Mercedes.

Hasta hace poco y durante sus 120 años de historia, *Mercedes* ha trabajado para posicionarse como una marca de lujo. Encarnaba los valores de ser *premium*, clásica, se asociaba al prestigio social y al status que representaba la marca. *Mercedes* estaba dirigida a un público muy exclusivo en todos los sentidos, eran mayoritariamente hombres, ejecutivos, cabezas de familia, con una edad superior a los 50 años y un poder adquisitivo alto.

Su competencia directa son *BMW* y *Audi*, supieron ver el nicho de mercado que se podía explotar entre la gente joven. Se posicionaron como marcas juveniles que aparte de tener modelos de coches caros, tenían modelos que aunque seguían por encima de la media de la categoría eran más asequibles. *BMW* con la campaña “Te gusta conducir?” logró que su gama más baja por aquel entonces se convirtiera en una opción de compra para la gente corriente transmitiendo el placer de conducir.

En el año 2005 Mercedes decidió sacar un modelo de una gama no tan alta para poder competir con *Audi* y *BMW*: el Clase B. Pero pasa totalmente desapercibido debido a la poca inversión publicitaria.

⁵⁵ Phillip Morris International. *Marlboro*. Web de la empresa de tabaco propietaria de la marca Marlboro. <http://www.pmi.com/esp/about_us/company_overview/pages/company_overview.aspx> [Consultado: 10 de diciembre de 2014].



Anuncio de Mercedes antes de su reposicionamiento

Recordemos los cinco puntos que usamos anteriormente para analizar el proceso de reposicionamiento de una marca de acuerdo a Trout, Rivkin y Peralba (2010):

- Replantear la estrategia
- Reenfocar el *branding*
- Revalorar las fortalezas
- Reposicionar la identidad corporativa
- Reivindicar sus ventajas

Replantear la estrategia

En el otoño 2011 la marca alemana lanzó en Europa una nueva campaña: “Algo está pasando en *Mercedes*”. Con ello decidieron replantear su estrategia rompiendo drásticamente con la esencia de marca que habían tenido hasta entonces. El reposicionamiento que emprendieron parece responder a las tres C de las que habla Trout y que de acuerdo a él son las que propician los reposicionamientos actuales: Competencia, Cambio y Crisis (Trout, Rivkin, & Peralba, 2010). *Mercedes* se enfrentaba a *BMW* y *Audi*, su competencia directa, marcas que son similares, pero que supieron adaptarse y hacerse un hueco en un segmento de público más joven y con un poder adquisitivo no tan alto como el clásico consumidor de un *Mercedes*. Es decir, aprovecharon el vacío dejado por la marca alemana y ampliaron su target. En cuanto al cambio, como hemos visto en el punto 2. *Contexto – Nuevo paradigma publicitario* del presente trabajo, podemos constatar que la comunicación en el mundo de la publicidad ha cambiado en los últimos años, por lo que *Mercedes*, al igual que todas las marcas, deben saber adaptarse y hacer frente al nuevo

panorama de comunicación que estamos viviendo. En referencia a la crisis, es evidente que también ha golpeado al sector automovilístico, dejando a algunas marcas peor que otras, y *Mercedes* no es una excepción, por lo que es comprensible que busque aumentar su cuota de mercado.

Todos estos motivos juntos llevaron a que la marca alemana decidiera arriesgarse con un reposicionamiento, que como ellos dicen, estaba pensado para conquistar nuevos públicos, en concreto el segmento de jóvenes, y así aumentar la cuota de mercado a medio y largo plazo. Y hablamos de un reposicionamiento arriesgado porque con él rompieron con su esencia de marca, sus *brand insights*, introduciendo aspectos como el económico como un argumento de venta, hecho que rasgaba con su status de ser exclusiva e inaccesible. Además rompía con algunos de los valores que habían llevado a la marca a contar con el tipo de consumidor que tenía, todo ello a favor de realizar una campaña que fuese útil para conquistar un nuevo nicho de mercado.



Imagen de los spots de Mercedes invitando a entrar en la web

Reenfocar el *branding*

Mercedes contrató a la agencia Contrapunto BBDO para llevar a cabo su reposicionamiento. Tenían que hacer frente al imaginario popular sobre la marca, que además de asociarse al lujo, la clase y al estatus, también se la percibía como “estirada”, anticuada y conservadora. Se pensaba en Mercedes como un coche más apropiado para los padres que para los hijos. Por ello decidieron cambiar la percepción de la marca asociándola a valores de diseño, innovación y deportividad que despertaran interés y curiosidad entre los nuevos públicos a los que se dirigían. Para lograr este objetivo y cambiar su posicionamiento inicial, decidieron crear una campaña que generara notoriedad y creara el efecto *WOM* a través del “Algo está pasando en Mercedes”. La idea era presentar piezas de comunicación que suscitaran la intriga y expectación del nuevo target al que se estaban dirigiendo. Para poder conectar con este target, decidieron ser innovadores en el planteamiento

y la ejecución de la campaña, creando un código de comunicación propio con el que pudieran lograr esa conexión y además diferenciarse de la competencia.

Su comunicación se basó en el desarrollo de una plataforma para transmitir la renovación experimentada por la marca, así como su vinculación con la vanguardia, las tendencias, el diseño, la tecnología y la moda. La idea de “*Algo está pasando en Mercedes*” fue la de movilizar al target en dos pasos: primero generando expectación y sorpresa respecto al cambio que había experimentado la marca. Y en segundo lugar haciendo visible ese cambio y dejando que el target experimentase con él.

Además de dirigirse al consumidor final, la campaña también comprendía acciones dirigidas a su público interno, en concreto a su fuerza de ventas. Se difundió un vídeo interno, se hizo un envío masivo de correos electrónicos mostrando cómo interactuar con los nuevos públicos y se realizó un vídeo concepto cuyo objetivo era servir de apoyo a la hora de transmitir el nuevo posicionamiento.

Teniendo en cuenta la evolución del consumidor, *Mercedes* llevó a cabo una campaña adaptada a los últimos tiempos, presente en los medios convencionales así como también en Internet, el medio de medios. Además la campaña comprendía la creación un Twitter y un blog.

Mercedes decidió generar *awareness* de marca –notoriedad- a través de medios de comunicación, destacando la televisión y los medios impresos. Y también generó *involvement* –afinidad dando importancia a la *experiential brand events*, como fue en el caso de Mercedes Benz Fashion Week.



Álex de la Iglesia en un anuncio de Mercedes

Revalorar las fortalezas

Las grandes fortalezas de *Mercedes* son su calidad, durabilidad, fiabilidad y tecnología. Y es precisamente en ésta última en la que ha hecho más hincapié para reposicionarse. Sabemos que la tecnología está estrechamente relacionada con las

últimas tendencias, por ello y para adaptarse a los nuevos cambios, Mercedes llevó a cabo un reposicionamiento basado en una estrategia en la que el consumidor pudiera interactuar con la marca. En la web 2.0 que crearon como *landing* de la campaña se podían ver los spots y tendencias sobre el mundo del automóvil, pero también sobre otros sectores como el diseño o la moda. Además, la marca creó un Twitter específico para “Algo está pasando en Mercedes” y un blog desde donde se pueden acceder a un contenidos de una gran temática.

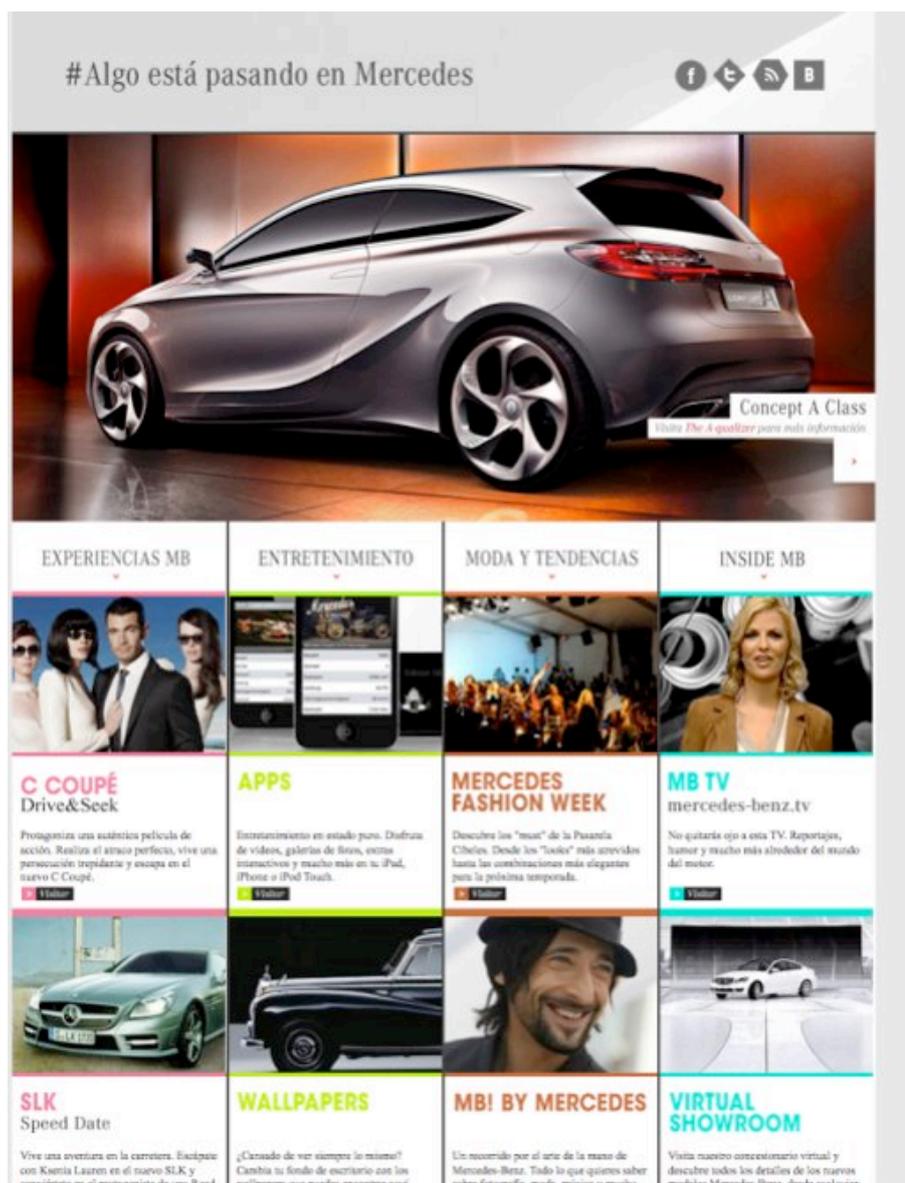


Imagen del site con los diferentes espacios de tendencias

Reposicionar la identidad corporativa

Mercedes no ha llevado a cabo cambios significativos en su identidad corporativa, como podría ser una modificación de su logotipo. Pero sí podemos ver que su manera de comunicarse con su público ha sufrido un gran cambio, tanto por el tono,

como por la forma, puesto que ha realizado una campaña de 360° que permite la interacción con su target.

El reposicionamiento de la identidad corporativa de Mercedes se basa principalmente en la comunicación de la campaña. Ésta busca crear un ambiente de curiosidad en el público objetivo. No es un *teaser*⁵⁶ porque desde un primer momento sabemos cuál es la marca, pero sí lograr crear ese ambiente de expectación en sus historias, generando así un *call to action* para visitar la web. La estrategia creativa gira en tono a pequeñas historias alrededor de la vida de los diferentes personajes y de un coche que nunca se ve en escena. Son historias que no están resueltas, para generar expectación en los posibles consumidores e invitarlos así a entrar en la web algoestapasandoenmercedes.com, que ahora ha cambiado para dar paso a experienciamercedes.com. Dicho *site*, es una web 2.0 que además de mostrar los últimos modelos de la marca, habla como ya hemos mencionado antes, sobre las últimas tendencias no sólo del mundo del automóvil, sino también de otras áreas como la moda, la cultura, el diseño, la tecnología, el entretenimiento, etc.

Además, las historias en torno a las que giran las piezas de comunicación han sabido adaptar su tono al perfil de su público objetivo. Han cuidado muy bien los estilos de vida de sus protagonistas, son hombres y mujeres de hoy, de éxito, pero reales y cotidianos.



Diferentes imágenes de los protagonistas de los spots de la campaña, en los que se puede apreciar que son un público joven.

⁵⁶ Se denomina *teaser* a un anglicismo que hace referencia al recurso creativo que busca captar la atención del cliente mediante la generación de curiosidad.

Reivindicar sus ventajas

Mercedes convirtió sus connotaciones negativas en ventajas. Como hemos explicado antes, el target que buscaba la marca alemana la percibía como: “es una marca clásica”, “es una marca más para mi padre”, “tecnológicamente insuperable, pero poco deportiva” o “coches de ministros”. Su ventaja consistió en asumir tales prejuicios y hablar de ellos en sus piezas de comunicación para lograr una identificación positiva con los nuevos valores que estaba transmitiendo *Mercedes*.

Para ello, las historias que crearon se basaban en conversaciones cotidianas en las que se mostraban los estereotipos que se asociaban a la marca, y cómo *Mercedes* rompía con ellos. Esta fue una manera efectiva de conectar con el público objetivo.

Como resultado, la campaña “Algo está pasando en Mercedes”, la marca entró en el *top ten* de notoriedad total del mercado en repetidas ocasiones. Su promedio de notoriedad aumentó en un +22% en los targets de interés. También se mejoró la percepción de marca, logró ser percibida como una marca que está cambiando y su cuota de mercado creció, como demuestra que en el primer trimestre de 2012 creciera un 11,9%⁵⁷.

⁵⁷ Datos extraídos de la Asociación Nacional de Empresas de Investigación de Mercados y Opinión Pública (ANEIMO). http://www.aneimo.com/eficacia/docs/15-04-13-16-50-03_Folleto_Caso_Mercedes_Efi_2012_Web.pdf [Consultado: 17 de diciembre de 2014].

CAPÍTULO III: TRABAJO DE CAMPO

Como hemos visto a lo largo del estudio, los destinatarios del reposicionamiento son los consumidores. Es para ellos el cambio de posicionamiento que realiza la marca. Por este motivo, es importante saber qué piensan los consumidores acerca del reposicionamiento, en concreto si son capaces de identificar cuando una marca cambia. Por este motivo, se ha llevado a cabo una encuesta.

1. Metodología utilizada

He procedido a realizar un estudio cuantitativo a través de encuestas personales (CAWI⁵⁸) diseñadas para conocer lo que piensan los consumidores sobre el reposicionamiento.

-Universo: Conjunto de hombres y mujeres, de 18 a más de 50 años que consuman marcas.

-Muestra: La extensión muestral prevista alcanza las 40 entrevistas a realizar a 40 individuos del universo anteriormente descrito.

-Selección muestral: La selección de los individuos integrantes en la muestra se ha llevado a cabo mediante el sistema de cuotas porque se necesita un número determinado de personas.

-Error muestral: El nivel de error estadístico implícito en el conjunto de la muestra (40 encuestas) calculado para un nivel de confianza del 95%, bajo el supuesto de máxima indeterminación estadística ($p=q=50\%$) y partiendo de que el universo es infinito porque hay más de 100.000 personas mayores de 18 años en España, el es de $\pm 15,5\%$.

⁵⁸ *Computer Assisted Web Interviewing*. Es una técnica que consiste en encuestar a través de Internet, en la cual el encuestado sigue una secuencia de comando proporcionados en una página web. Se pueden personalizar las encuestas, así como la información que se recibe sobre el encuestado.

2. Resultados de la encuesta

Tras analizar los datos obtenidos en el trabajo de campo, vemos que de las personas encuestadas, un 67,50% son mujeres, y un 32,50% hombres. Respecto a la edad, la gran mayoría, un 77,50% son personas de entre 18 y 35 años, un 15% tiene entre 36 y 50 años, y un 7,50% son mayores de 50 años.

Uso de redes sociales

En la pregunta de si usan habitualmente las redes sociales, un significativo 97,50% dijo que sí, frente a un 2,50% que no hace uso de ellas. Estos resultados no son de extrañar, dado que una gran cantidad de encuestados son personas de entre 18 y 25 años.

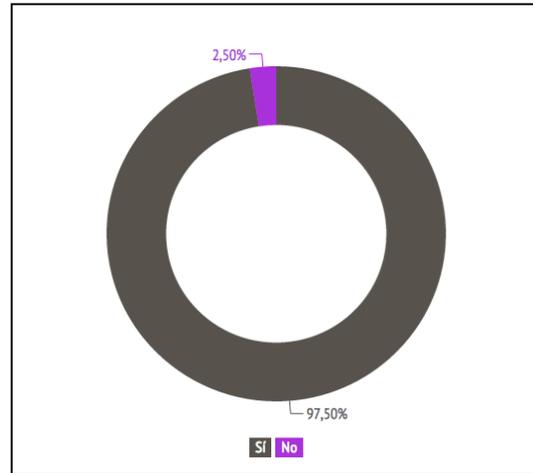


Gráfico N° 1. Fuente: Elaboración propia

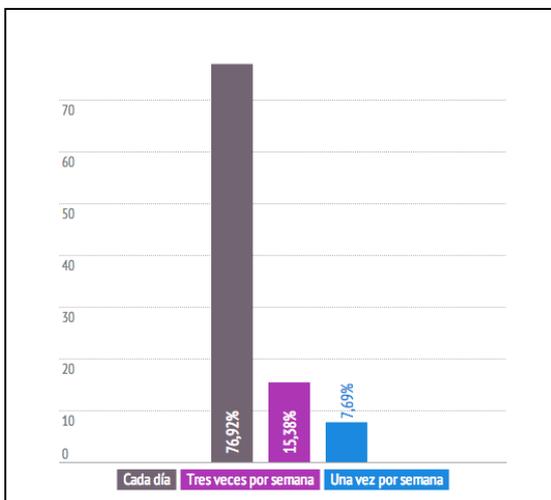


Gráfico N° 2. Fuente: Elaboración propia

Frecuencia de uso

Al preguntarles con qué frecuencia las usan, vemos que un 76,92% hacen un uso diario, un 15,38% tres veces por semana, y un 7,69% una vez por semana.

Preocupación de las marcas por los consumidores

Un 82,50% de los encuestados dicen sentir que las marcas sí se preocupan por ellos, mientras que un 12,50% lo niega, y un 5% no lo sabe.

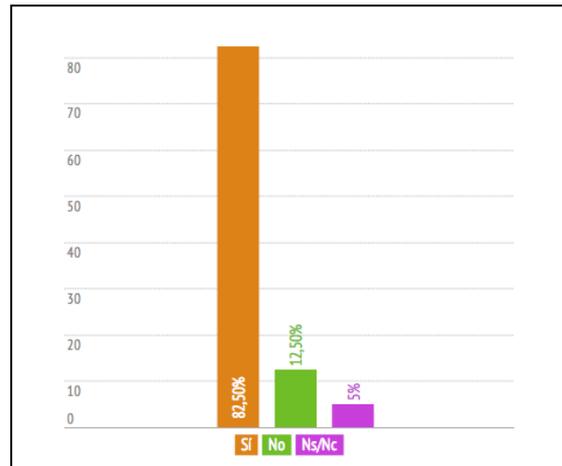


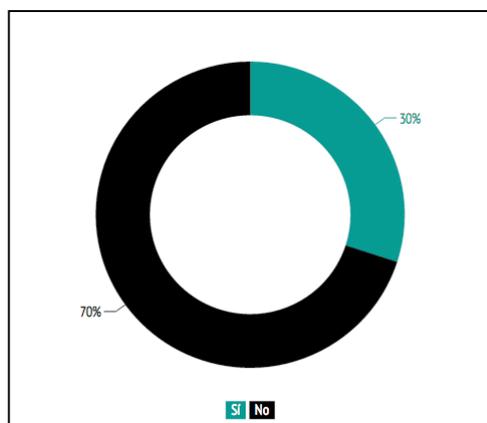
Gráfico N° 3. Fuente: Elaboración propia

¿Por qué creen que las marcas se preocupan por ellos?

De las personas que piensan que las marcas sí se preocupan por ellas, un 57,58% lo cree así porque se ve reflejado en las acciones que llevan a cabo. Un 30,30% lo piensa así porque sienten que sus opiniones son escuchadas. Y finalmente hay un 12,12% que lo cree por otros motivos entre los que se encuentran el hecho de que si las marcas no se preocupan por los consumidores, esto se ve reflejado en sus beneficios, tanto a nivel económico y respecto a la reputación.

¿Por qué creen que las marcas no se preocupan por ellos?

Del porcentaje de personas que opina que las marcas no se preocupan por ellos, el motivo principal es que no escuchan sus opiniones (60%), seguido de que no ven reflejada esa “preocupación” en las acciones que realizan las marcas (20%), y de otros motivos (20%).



Interacción con las marcas a través de las redes sociales

Pese a que un 97,50% hace uso de las redes sociales, sólo un 30% las utiliza para interactuar con la marca, ya sea dando su opinión, compartiendo su contenido, quejándose o recomendándolas.

Gráfico N° 4. Fuente: Elaboración propia

Recopilación de información

Frente a la pregunta de si con conscientes de que las marcas recopilan información de los consumidores para saber qué dirección tomar en su comunicación, la gran mayoría, un 87,50%, dice ser consciente de ello frente al 12,50% que no lo es.

Están de acuerdo con esa recopilación de información

Un 72,50% de los encuestados se muestra de acuerdo con que las marcas recopilen información de los consumidores. Por el contrario, a un 27,50% no le parece bien.

Casos de reposicionamiento

Al pedir que mencionen casos de reposicionamiento, habiendo hecho antes una pequeña introducción de lo que significa, vemos que el porcentaje más alto, 42,50%, es para personas que han dado ejemplos, erróneos de reposicionamiento. Muchos de esos ejemplos se tratan de estrategias de comunicación de una marca. Esto nos indica que a una parte de los consumidores les cuesta detectar un caso de

reposicionamiento, lo confunden con una nueva estrategia de comunicación de una marca. Un 30% dio ejemplos que sí se trataban de reposicionamientos, y a un 27,50% no se le ocurrió ninguno.

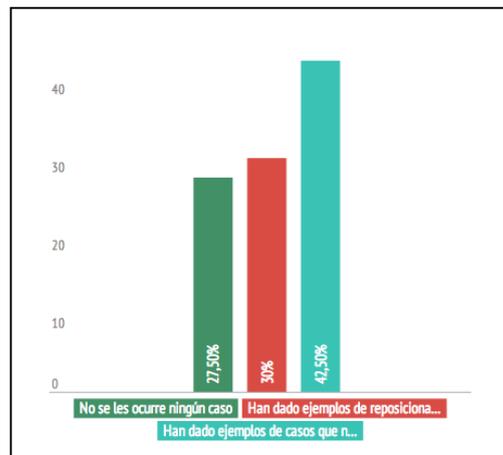


Gráfico N° 5. Fuente: Elaboración propia

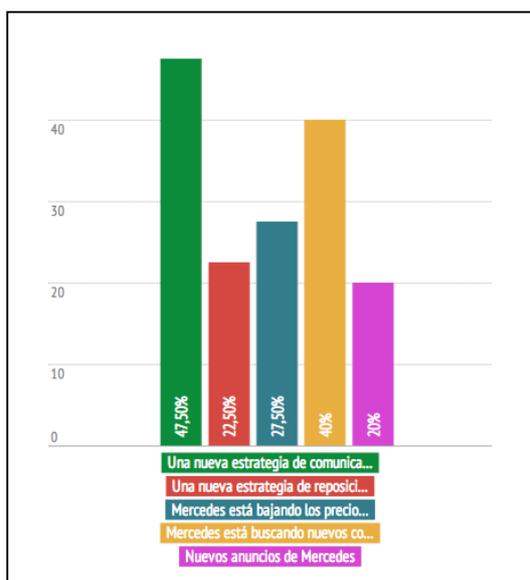


Gráfico N° 6. Fuente: Elaboración propia

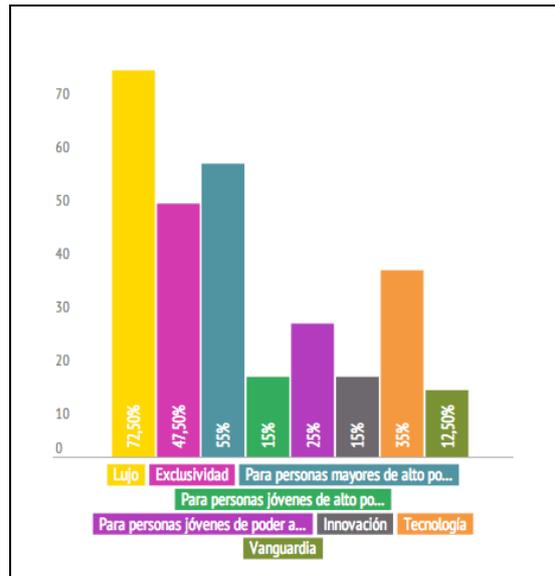
“Algo está pasando en Mercedes”

Esta pregunta se trataba de responder a qué asocian la frase “Algo está pasando en Mercedes”. Las dos asociaciones que más respondieron los encuestados fueron: *Una nueva estrategia de comunicación* (47,50%) y *Mercedes está buscando nuevos consumidores* (40%). *Mercedes está bajando los precios* sigue con un 27,50%, y *Una nueva estrategia de reposicionamiento* con un 22,50%. En último lugar está la opción

de *Nuevos anuncios de Mercedes* con un 20%. Como podemos apreciar, en esta pregunta también queda de manifiesto que una parte de los consumidores confunde reposicionamiento con una nueva estrategia de comunicación que puede lanzar una marca. Pero aunque la mayoría no asocie la frase a un nuevo reposicionamiento, cabe destacar que sí la asocian a la búsqueda de nuevos consumidores y a la bajada de precio, dos características del reposicionamiento de Mercedes.

Asociación de conceptos a “Algo está pasando en Mercedes”

Al pedir a los consumidores que asociaran conceptos a “Algo está pasando en Mercedes”, el concepto al que más identificaron fue el de *Lujo* con un 72,50%, en segundo lugar el de *Para personas mayores de alto poder adquisitivo* con un 55%. Un 47,50% lo asoció a la *Exclusividad*, un 35% a la *Tecnología* y un 25% a *Jóvenes de poder adquisitivo medio alto*. Los



conceptos menos asociados fueron el de *Jóvenes de alto poder adquisitivo* e *Innovación*, los dos con un 15%, y por último el de *Vanguardia* con un 12,50%

Como vemos, el concepto de lujo sigue asociándose a Mercedes, al igual que el de que se dirige a personas mayores con alto poder adquisitivo a pesar de la campaña de reposicionamiento que ha llevado a cabo. Pero también hemos de mencionar ese 25% de consumidores que ya lo asocian a personas jóvenes de poder adquisitivo medio alto.

Gráfico N° 7. Fuente: Elaboración propia

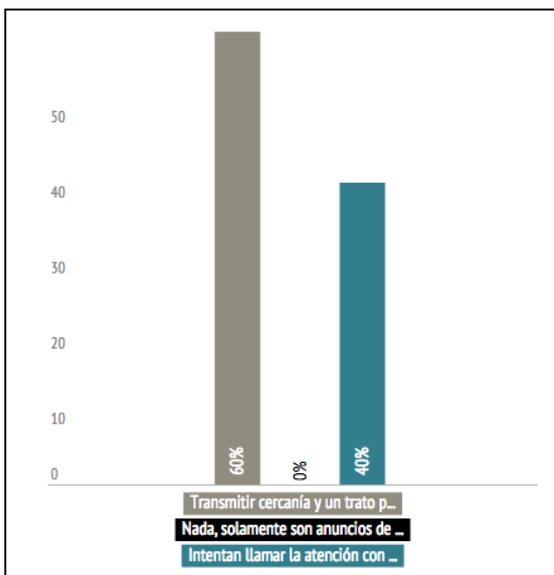


Gráfico N° 8. Fuente: Elaboración propia

Spots *Banc Sabadell* de Rafael Nadal y John Carlin

Al preguntar qué comunican estos anuncios, un 60% dijo que transmitían cercanía y un trato personalizado al cliente, un 40% que intentan llamar la atención con personas famosas y nadie respondió que no comunican nada, que solamente son anuncios de *Banc Sabadell*. Según estos datos, la estrategia de comunicación del banco es efectiva, porque lo que buscan

transmitir es justamente lo que opina la

mayoría, cercanía y un trato personalizado al cliente.

Percepción del *Banc Sabadell*

Un 60% de los encuestados dicen que la percepción que tienen del *Banc Sabadell* es la misma que tenían hace tres años, mientras que un 40% dice que no, que ha cambiado. Si nos fijamos en el gráfico anterior, vemos que justamente un 60% de los encuestados percibía el posicionamiento que intentaba transmitir el banco.

Posicionamiento del *Banc Sabadell*

Esta pregunta ha sido realizada con la finalidad de ver si los encuestados son capaces de discernir un reposicionamiento de una estrategia de comunicación, que es lo que ha llevado a cabo el *Banc Sabadell*. Los datos que arroja esta pregunta son cuanto menos curiosos, porque si en la pregunta anterior un 60% decía que la percepción que tenían del banco era la misma, en esta pregunta un 55% cree que el posicionamiento ha cambiado, y un 45% que es el mismo que tenía antes. Una posible explicación puede ser que las personas no acaban de entender el concepto de reposicionamiento, y lo confunden con estrategias de comunicación.

Percepción de Red Bull

Ante la pregunta de si Red Bull es la misma que hace unos seis años, la mayoría de los consumidores encuestados piensa que no, con un 65%, mientras que un 35% opina que sí es la misma. Vemos que con este ejemplo sí han sido capaces de reconocer el reposicionamiento de Red Bull.

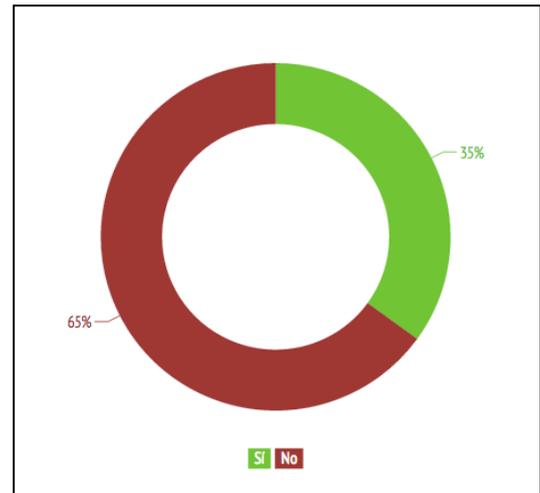


Gráfico N° 9. Fuente: Elaboración propia

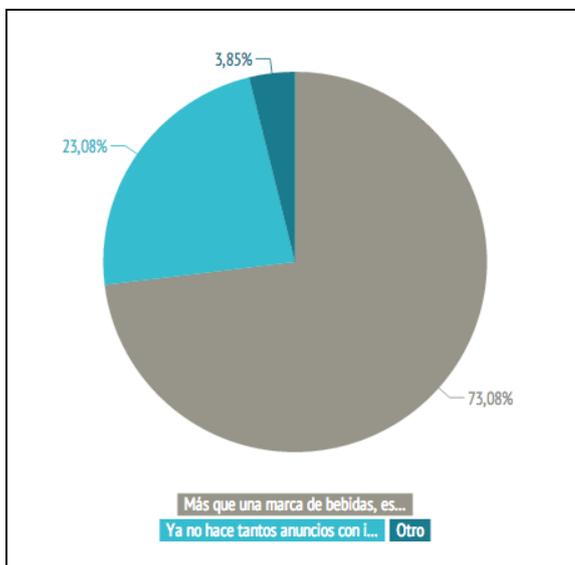


Gráfico N° 10. Fuente: Elaboración propia

Cambio de Red Bull

Al preguntarle a ese 65% de personas que piensan que la marca no es la misma, en qué ha cambiado, un 73,08% responde que *Más que una marca de bebidas, es una marca que representa un estilo de vida y te anima a enfrentarte a los retos*. Un 23,08% cree que la marca ha cambiado porque *Ya no hace tantos anuncios con ilustraciones como antes*. Y un 3,85% lo cree por otros motivos.

CONCLUSIONES

El presente estudio nos ha permitido concluir que el reposicionamiento ha sufrido un proceso evolutivo, que ya no sólo consiste en reposicionar a la competencia en un momento puntual, sino que ahora también se trata de un proceso constante en el tiempo que va desarrollándose según la información que perciben del entorno, principalmente del comportamiento del consumidor.

Precisamente el consumidor junto a las TIC son los puntos de inflexión que han marcado este proceso de evolución. Con los análisis de los dos casos diferentes: *Marlboro* y *Mercedes* podemos apreciar esa evolución. Pasamos de un reposicionamiento clásico, en el que el cambio de posicionamiento se puede apreciar claramente en la comunicación, *packaging* e identidad y es visible para los consumidores, a un reposicionamiento moderno en que para superar un bache, la marca decide perder su *brand idea* a favor de una *big idea* que encaje en el nuevo paradigma publicitario y seduzca a los consumidores. Este reposicionamiento moderno deja de ser tan fácil de percibir para los consumidores como lo era el original. Además, los consumidores tienen una gran importancia en el futuro de las campañas de reposicionamiento a través del contenido que generan en forma de opinión, comentarios, y demás, y que distribuyen en las redes sociales.

El consumidor, las TIC y la crisis económica han sido los protagonistas o factores que han configurado el nuevo paradigma publicitario. Un paradigma en el que ha cambiado la relación con los usuarios, motivo por el cual se han de buscar nuevas formas de comunicación basadas en la creación de contenido para atraer a los consumidores. En este contexto es donde han surgido nuevas maneras de reposicionamiento, basadas principalmente en la información que recopilan de los consumidores. Por un lado hay reposicionamientos que se aprecian más como un cambio de rumbo de las marcas porque van orientado su posicionamiento continuamente en función de los *inputs* que reciben del consumidor y el entorno.

Recordemos las hipótesis que fueron planteadas en la Introducción del presente estudio para poder verificarlas o refutarlas:

En la construcción del reposicionamiento, la información de los consumidores que reciben las marcas ha cobrado una mayor importancia, desplazando al competidor como elemento clave.

Podemos verificar esta hipótesis, porque como hemos visto a lo largo del presente proyecto, una de las características principales del contexto actual de la publicidad es el foco que hay en el consumidor, de hecho se habla del *branding* del consumidor. Ahora esta figura es mucho más importante y es vital para el proceso de construcción de una marca. Para reposicionarse, las marcas se preocupan más por saber cuáles son las tendencias que sigue el consumidor que por la competencia. No es que este último aspecto ya no se valore, sino que ha pasado a un segundo plano, porque los reposicionamientos ya no se hacen sólo a partir de la competencia como sucedía en un principio. Como ejemplo tenemos el caso de *Carrefour* que supo escuchar las necesidades de los consumidores para reposicionarse. Se fijó en que para ellos cada vez eran más importantes aspectos como la libertad de elección, la posesión del poder y el sentimiento de control, y por ello lanzó una propuesta de valor enfocada en la capacidad de elección del consumidor.

En la actualidad, el contexto publicitario hace que hablemos más de cambios de rumbo de las marcas que de un reposicionamiento tal y como se lo concebía originalmente.

Esta es una hipótesis que también podemos verificar porque ha quedado claro que la única manera de cambiar de posicionamiento no es sólo a través del reposicionamiento clásico, de hecho cada vez observamos menos reposicionamientos de este estilo. Por el contrario, hay marcas que continuamente se van regenerando, sobre todo a través de la información que reciben constantemente del consumidor. Orientan su rumbo a partir del camino que va marcando el consumidor. Sus “reposicionamientos” no parecen tan drásticos, tan obvios como uno clásico, porque están continuamente cambiando su rumbo, pueden tratarse de pequeños cambios que van haciendo a medida que van recopilando información del consumidor y del entorno.

Además, los procesos de reposicionamiento no son tan *reconocibles* como podían serlo en sus orígenes. En el caso de “Algo está pasando en Mercedes”, según los datos de la encuesta realizada vemos que la mayoría de los consumidores no reconoce que se trata de un reposicionamiento, sólo un 22,50% lo calificó como tal. Las personas se fijaban más en aspectos concretos como la bajada de precios o que *Mercedes* buscaba nuevos consumidores.

El reposicionamiento actual es un proceso constante en el tiempo y no ya un hecho puntual como era en los años 50, lo que hace que pase desapercibido para la mayoría de los consumidores.

Esta hipótesis está ligada a la anterior. Como ya hemos mencionado, las marcas están cambiando continuamente de reposicionamiento, por lo que no son cambios de posicionamiento puntuales, sino que se trata de procesos constantes de reposicionamiento. Como ejemplo tenemos a *Red Bull*, una marca que toma el pulso de sus consumidores y continuamente está regenerándose. Como prueba de ello, y tal y como se indica en el estudio *Las Narrativas transmedia como constructoras del mensaje publicitario entre marca y consumidor*, hemos visto sus incursiones en el mundo musical con la *Red Bull Academy*⁵⁹ y la *Red Bull Tourbus*⁶⁰; en una productora audiovisual: *Red Bull Media House*; en una revista de deportes, aventura y acción: *The Red Bulletin* o incluso presencia en el mundo de la telefonía móvil con *Red Bull Mobile* (Fort Recasens, 2014).

Más que con una marca de bebidas, los consumidores identifican a *Red Bull* como una marca que representa un estilo de vida, como hemos podido ver en el estudio de campo, en el que un 73,08% atribuía este concepto a la marca.

En cuanto al aspecto de que el reposicionamiento actual pasa desapercibido para la mayoría de los consumidores, con los datos obtenidos en la encuesta observamos que en efecto, tienen dificultad para discernir casos de reposicionamiento, pero concretamente en la pregunta que trataba sobre el reposicionamiento de *Red Bull*, un 65% había notado que la marca había cambiado en los últimos años, por lo que en este caso no ha pasado desapercibido.

Las marcas son más propensas a reposicionarse a causa de factores exógenos y no tanto de endógenos.

No podemos afirmar con rotundidad que las marcas son más propensas a reposicionarse a causa de factores externos, pero la mayoría de los ejemplos de reposicionamiento que hemos visto a lo largo del estudio, se han dado por causas exógenas, como es el caso de *Carrefour*, por la competencia y cambios en el consumidor; *Red Bull*, por cambios en el entorno, en las TIC y en los consumidores; *NH* y *Mercedes*, por la crisis económica; *McDonald's*, por la competencia y cambios en los consumidores...

Es difícil extraer una conclusión clara para esta hipótesis, porque aunque de entrada parece ser que son las causas externas las que más propician reposicionamientos, hemos de tener en cuenta que esas mismas causas exógenas puedan acabar desembocando en una causa endógena de reposicionamiento para una marca. Por ejemplo, una causa interna puede ser una pérdida de cuota de mercado de una

⁵⁹ Talleres y festivales centrados en nuevos talentos del mundo de la música.

⁶⁰ Plataforma que apoya la música en directo de bandas consolidadas y grupos emergentes.

marca, pero a su vez, esta puede estar causada por una crisis económica general como la que estamos viviendo en la actualidad.

Un hecho que sí podemos afirmar es que los reposicionamientos que se dan en la actualidad, en especial los de aquellas marcas que están continuamente regenerándose, se deben en gran medida a una de las tres C de Trout, Rivkin y Peralba (2010), a el cambio. Hablamos de cambio en el comportamiento del consumidor, en las TIC que constantemente están evolucionando, en el entorno, la sociedad...Las marcas están atentas a los cambios que perciben para poder orientar su rumbo en el camino adecuado.

El hecho de que el reposicionamiento ya no sea como en sus orígenes, crea una confusión en que lo identifiquen como tal y lo confundan con una nueva estrategia de comunicación que pone en marcha una marca.

Podemos confirmar esta hipótesis, porque como hemos podido comprobar en el trabajo de campo, al pedirle a los encuestados que diesen ejemplos de marcas que se han reposicionado, la mayoría no acertó. Un 42,50% dio ejemplos, pero eran erróneos porque se trataban de marcas que habían puesto en marcha una nueva estrategia de comunicación, no una campaña de reposicionamiento. Cuando los consumidores ven un cambio en la comunicación de una marca tienden a identificarlo como un reposicionamiento. Ese 42,50% sumado al 27,50% que no supo dar ningún ejemplo, indica que un 70% de los consumidores tienen dificultades para identificar un caso de reposicionamiento.

Esta confusión entre un cambio de posicionamiento y una nueva estrategia de comunicación, parece darse a causa de desconocimiento sobre el reposicionamiento. En otra pregunta de la encuesta que trataba sobre un ejemplo de una estrategia de comunicación, la del Banc Sabadell con Rafael Nadal y John Carlin, un 60% de los entrevistados dijo que los anuncios les transmitían cercanía y un trato personalizado, y que la percepción que tenían del banco era la misma que la que tenían antes de que se lanzara esa estrategia de comunicación. Pero sin embargo, al preguntarles si creían que el reposicionamiento del banco había cambiado, un 55% dijo que sí, pese a que un 60% había dicho que la percepción que tenían era la misma que hace tres años. Estos resultados son contradictorios, e indican una falta de conocimiento sobre el concepto de reposicionamiento por parte de los consumidores.

En conclusión, este estudio nos ha permitido analizar el reposicionamiento y observar que no es ajeno a la evolución, que está sujeto a los cambios del entorno, y que especialmente quien marca dicha evolución es el consumidor.

BIBLIOGRAFÍA

Blanco, T. P., & Sánchez, J. H. (2012). *Nuevas tendencias de comunicación*. Madrid: ESIC.

Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Chile: Colección de libros de la empresa.

Fernández Gómez, J. D. (2013). *Principios de estrategia publicitaria y gestión de marcas, nuevas tendencias de brand management*. Madrid, Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana de España, S.L.

Fernández Paradas, A., & Rodríguez Terceño, J. (2014). *Nuevas Culturas y sus nuevas lecturas*. Madrid: McGraw Hill.

Fort Recasens, X. (2014). *Las narrativas transmedia como constructoras del mensaje publicitario entre marca y consumidor*. Barcelona: Universitat Abat Oliba CEU.

García-Uceda, M. (2001). *Las claves de la publicidad* (sexta ed.). Madrid: ESIC Editorial.

Jenkins, H. (2006). *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. New York: New York University Press.

Mark, M., & Pearson, C. S. (2001). *The Hero and the Outlaw. Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes*. New York: McGraw-Hill.

Ries, A., & Trout, J. (2000). *Posicionamiento*. Madrid: McGraw-Hill, serie de management.

Rodríguez del Bosque, I., Suárez Vázquez, A., & García de los Salmones, M. (2008). *Dirección publicitaria*. Barcelona: Editorial UOC.

Solana, D. (2012). *Postpublicidad*. Barcelona: Arts Gràfiques.

Trout, J., & Rivkin, S. (1996). *El Nuevo Posicionamiento*. Madrid: McGraw-Hill.

Trout, J., Rivkin, S., & Peralba, R. (2010). *El Reposicionamiento, la estrategia competitiva en una era de hipercompetencia, cambio y crisis*. Madrid: McGraw-Hill.

RECURSOS DIGITALES

Alto Nivel, *Marketing Cross Media, ¿qué es?* Revista online especializada en marketing, consultoría, finanzas, *estilo y tecnología*. Disponible en <http://www.altonivel.com.mx/6508-marketing-cross-media-que-es.html> [Consulta: 5 de noviembre de 2014].

Bloggin Zenith. *“Lo que hoy es válido, mañana puede que ya no lo sea”*, entrevista a David Perdomo, Dtor de Marketing en Mercedes-Benz España. Blog de Zenith Media. Disponible en: <http://blogginzenith.zenithmedia.es/entrevista-a-david-perdomo-director-de-marketing-en-mercedes-benz-espana/> [Consulta: 20 de diciembre de 2014].

Bloggin Zenith. *¿Qué es y cómo funciona el buzz marketing?* Blog de Zenith Media. Disponible en: <http://blogginzenith.zenithmedia.es/que-es-y-como-funciona-el-buzz-marketing/> [Consulta: 5 de noviembre de 2014].

Branding Strategy Insider. Web especializada en branding. <http://www.brandingstrategyinsider.com/> [Consultado: 5 de diciembre de 2014].

Branzai. *Adiós consistencia de marca: La era de la relevancia*. Plataforma sobre *branding*. Disponible en: <http://www.branzai.com/2014/11/adios-consistencia-de-marca-la-era-de.html> [Consulta: 28 de noviembre de 2014].

Branzai. *Adiós marcas aspiracionales: Hola marcas inspiracionales*. Plataforma sobre *branding*. Disponible en: <http://www.branzai.com/2014/09/adios-marcas-aspiracionales-hola.html> [Consulta: 29 de noviembre de 2014].

Campaña “The American ROM”. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=Tt9NBtW4sbA> [Consulta: 15 de octubre de 2014].

Copy de un anuncio de Marlboro extraído del blog *Building Pharma Brands*. <http://buildingpharmabrands.com/tag/mild-as-may/> [Consultado: 14 de diciembre de 2014].

Cortés, P. El *prosumidor: el nuevo consumidor*. Blog de la AEDEMO. Disponible en: <<http://www.aedemo.es/blog/prosumidor/>> [Consultado: 2 de diciembre de 2014].

Asociación Nacional de Empresas de Investigación de Mercados y Opinión Pública (ANEIMO). Disponible en: <http://www.aneimo.com/eficacia/docs/15-04-13-16-50-03_Folleto_Caso_Mercedes_Efi_2012_Web.pdf> [Consultado: 17 de diciembre de 2014].

De Salas, N. *David Ogilvy: la imagen de marca como atracción de compra* [en línea]. NICOLASDESALAS, blog especializado en marketing. Disponible en: <<http://nicolasdesalas.com/2012/04/10/david-ogilvy-la-imagen-de-marca-como-atraccion-de-compra/>> [Consulta: 2 de noviembre de 2014].

Expertos en marca. *Marlboro, el breve cuento del gigante*. Web especializada en marcas. Disponible en: <<http://www.expertosenmarca.com/historia-de-marca-marlboro-la-breve-historia-del-gigante/>> [Consulta: 21 de diciembre de 2014].

Galán, J. *Transmedia*. Lecciones del portal, portal de comunicación de la UAB. Disponible en: <http://portalcomunicacion.com/uploads/pdf/71_esp.pdf> [Consulta: 1 de octubre de 2014].

González, J. y Yáñez, M. *Mercedes, renovarse o morir*. Primero Estrategia, consultora estratégica de branding y marketing. Disponible en: <<http://www.primeroestrategia.com/2012/02/mercedes-renovarse-o-morir/>> [Consulta: 21 de diciembre de 2014].

K-message *A Marlboro Man Story*. Web especializada en publicidad. Disponible en: <<http://www.k-message.com/marlboro-man-story/>> [Consulta: 10 de diciembre de 2014].

K. Prabhakar. *How Marlboro Brand changed its sex?* Academia.edu, web dedicada a la recopilación de estudios multidisciplinares. Disponible en: <http://www.academia.edu/225856/How_Marlboro_Brand_changed_its_sex> [Consulta: 20 de diciembre de 2014].

Marketing Directo. *David Ogilvy, el apóstol de la imagen de marca* [en línea]. MarketingDirecto, web especializada en marketing. Disponible en:

<<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/gente/david-ogilvy-el-apostol-de-la-imagen-de-marca/>> [Consulta: 30 de septiembre de 2014].

Marketing Directo. *Diccionario marketing y publicidad* Portal de marketing. <<http://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/teaser-2/>> [Consultado: 5 de diciembre de 2014].

Marketing Directo. *Los momentos clave en los que la única opción es reposicionar una marca.* Portal de marketing. <<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/los-momentos-clave-para-reposicionar-una-marca/>> [Consultado: 5 de diciembre de 2014].

Marketing News. *Mercedes-Benz extiende el contenido de "Algo está pasando en Mercedes".* Portal de marketing. Disponible en: <<http://www.marketingnews.es/bienes-duraderos/noticia/1060152028105/mercedes-benz-actualiza-pasando-mercedes.1.html>> [Consultado: 11 de diciembre de 2014].

Phillip Morris International. *Marlboro.* Web de la empresa de tabaco propietaria de la marca Marlboro. <http://www.pmi.com/esp/about_us/company_overview/pages/company_overview.aspx> [Consultado: 10 de diciembre de 2014].

Senoff, M. Rosser Rives. *Hard to find Seminars*, web especializada en entrevistas y seminarios de marketing. Disponible en: <http://www.hardtofindseminars.com/Rosser_Reeves.htm> [Consulta: 30 de septiembre de 2014].

Solana, D. en Montana, M. *En publicidad todo está por hacer.* COMeIN, revista de los estudios de ciencias de la comunicación e información. Disponible en: <<http://www.uoc.edu/divulgacio/comein/es/numero15/articles/Article-Mireia-Montana.html>> [Consulta: 11 de octubre de 2014].

Spot de Apple sobre el iPhone 6. *Apple.com*, web oficial de la marca. Disponible en: <http://www.apple.com/es/iphone-6/films/#huge> [Consulta: 4 de enero de 2015].

Spot de AXA. AXA Seguros España, canal oficial de *youtube* de la marca en España. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=yR8-u7UpSxA> [Consulta: 4 de enero de 2015].

Spot "Gorilla" de Cadbury. *The Ad Show*, canal de *youtube* dedicado a spots. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=cAK5d9VO1VU> [Consulta: 4 de enero de 2015].

Spot de Ikea sobre su catálogo interactivo. IKEAESiberica, canal oficial de *youtube* de la marca en España. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=CP1KpdoKILQ#t=58> [Consulta: 4 de enero de 2015].

Yesmoke. *Big Tobacco y la publicidad de cigarrillos* Blog dedicado al mundo del tabaco. Disponible en <http://yesmoke.eu/es/blog/big-tobacco-publicidad-cigarrillos/> [Consulta: 5 de noviembre de 2014].

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de la encuesta utilizada para el trabajo de campo

Las marcas ocupan un posicionamiento en la mente de los consumidores, una manera determinada de ser percibidas. Pero cuando una marca quiere cambiar esa manera de ser percibida y tener un nuevo posicionamiento, hablamos de **Reposicionamiento**.

Una **estrategia de comunicación** es la manera determinada que decide una marca para comunicar su posicionamiento o un aspecto en concreto.

Ejemplo de posicionamiento: Sanex se posiciona como una marca que mantiene la piel sana.

Ejemplo de reposicionamiento: En sus inicios Marlboro era una marca que se posicionaba como femenina y elegante, y luego se reposicionó como una marca masculina, viril, con la imagen del *cowboy*.

Ejemplo de una estrategia de comunicación: La campaña de publicidad de Desigual “La vida es chula” para comunicar que es una marca desenfadada, rebelde y que vive la vida como quiere.

Sexo

- a. Hombre
- b. Mujer

Edad

- c. Entre 18 y 30 años
- d. Entre 31 y 50 años
- e. Más de 50 años

1. ¿Usa habitualmente las redes sociales?

- a. Sí. Vaya a la pregunta 1.1.
- b. No

1.1 ¿Cada cuánto tiempo hace uso de las redes sociales?

- a. Cada día
- b. Tres veces por semana
- c. Una vez por semana

2. ¿Cree que las marcas se preocupan más por los consumidores?

- a. Sí. Vaya a la pregunta 2.1
- b. No. Vaya a la pregunta 2.2
- c. Ns/Nc

2.1 ¿Por qué lo cree?

- a. Porque escuchan nuestras opiniones
- b. Porque se ve reflejado en las acciones que llevan a cabo
- c. Por otro motivo. (Especifique cuál)

2.2 ¿Por qué lo piensa así?

- a. Porque no escuchan nuestras opiniones
- b. Porque no se ve reflejado en las acciones que llevan a cabo
- c. Por otro motivo. (Especifique cuál)

3. ¿Interactúa con las marcas a través de las redes sociales, dando su opinión, compartiendo su contenido, recomendándolas, quejándose, valorándolas, etc.?

- a. Sí
- b. No

4. ¿Es consciente de que las marcas están continuamente recopilando información por parte de nosotros los consumidores, para poder saber qué dirección tomar en su comunicación?

- a. Sí
- b. No

5. ¿Está de acuerdo con que las marcas hagan lo descrito en la pregunta anterior?

- a. Sí
- b. No

6. Las marcas ocupan un posicionamiento en la mente de los consumidores, una manera determinada de ser percibidas. Hablamos de reposicionamiento cuando una marca decide que quiere ser percibida de una nueva manera por esos consumidores. Mencione algunos ejemplos de marca que conozca que haya cambiado su posicionamiento en los últimos años, es decir, de marcas que ya no perciba como las percibía antes:

7. ¿A qué asocia la frase “Algo está pasando en Mercedes”? Puede marcar más de uno:

- a. Una nueva estrategia de comunicación de marca para llamar la atención
- b. Una nueva estrategia de reposicionamiento
- c. Mercedes está bajando los precios
- d. Mercedes está buscando nuevos consumidores
- e. Nuevos anuncios de Mercedes

8. ¿Con qué conceptos asociaría Mercedes? Puede marcar más de uno:

- a. Lujo
- b. Exclusividad
- c. Para personas mayores de alto poder adquisitivo
- d. Para personas jóvenes de alto poder adquisitivo
- e. Para personas jóvenes de poder adquisitivo medio-alto
- f. Innovación
- g. Tecnología
- h. Vanguardia

9. ¿Qué le comunica los anuncios en blanco y negro de Banc Sabadell en que aparecen Rafael Nadal y John Carlin hablando a través del móvil o del ordenador? (Si no los ha visto puede verlos aquí: <https://www.youtube.com/user/BancSabadell>)

- a. Transmitir cercanía y un trato personalizado al cliente
- b. Nada, solamente son anuncios de Banc Sabadell
- c. Intentan llamar la atención con personas famosas

9.1 ¿La percepción que tiene del Banc Sabadell es la misma que la que tenía hace tres años?

- a. Sí, es la misma
- b. No, ha cambiado. Especifique en que sentido ha cambiado:

9.2 ¿Cree que el reposicionamiento del Banc Sabadell ha cambiado o que es igual que antes?

- a. Sí, ha cambiado
- b. No, es el mismo que antes

10. En el caso de Red Bull, ¿La marca es la misma para usted en la actualidad que hace seis años?

- a. Sí
- b. No. Vaya a la pregunta 10.1

10.1 ¿En qué ha cambiado?

- a. Más que una marca de bebidas, es una marca que representa un estilo de vida y te anima a enfrentarte a los retos
- b. Ya no hace tantos anuncios con ilustraciones como antes
- c. Otro. (Especifique cual)

Anexo 2: Tabulación de las respuestas obtenidas en las encuestas

Preguntas	Absolutos	Porcentaje %
Sexo		
Base: 40 encuestas		
Mujeres	27	67,50
Hombres	13	32,50
TOTAL		100,00
Edad		
Base: 40 encuestas		
Entre 18 a 35 años	31	77,50
Entre 36 a 50 años	6	15,00
Mayor de 50 años	3	7,50
TOTAL		100,00
1. ¿Usa habitualmente las redes sociales?		
Base: 40 encuestas		
a. Sí. Vaya a la pregunta 1.1.	39	97,50
b. No	1	2,50
TOTAL		100,00
1.1 ¿Cada cuánto tiempo hace uso de las redes sociales?		
Base: 39 encuestas		
a. Cada día	30	76,92
b. Tres veces por semana	6	15,38
c. Una vez por semana	3	7,69
TOTAL		100,00
2. ¿Cree que las marcas se preocupan más por los consumidores?		
Base: 40 encuestas		
a. Sí. Vaya a la pregunta 2.1	33	82,50
b. No. Vaya a la pregunta 2.2	5	12,50
c. Ns/Nc	2	5,00
TOTAL		100,00

Preguntas	Absolutos	Porcentaje %
3. ¿Interactúa con las marcas a través de las redes sociales, dando su opinión, compartiendo su contenido, recomendándolas, quejándose, valorándolas, etc.?		
Base: 40 encuestas		
a. Sí	12	30,00
b. No	28	70,00
TOTAL		100,00
4. ¿Es consciente de que las marcas están continuamente recopilando información por parte de nosotros los consumidores, para poder saber qué dirección tomar en su comunicación?		
Base: 40 encuestas		
a. Sí	35	87,50
b. No	5	12,50
TOTAL		100,00
5. ¿Está de acuerdo con que las marcas hagan lo descrito en la pregunta anterior?		
Base: 40 encuestas		
a. Sí	11	27,50
b. No	29	72,50
TOTAL		100,00
6. Mencione algunos ejemplos de marca que conozca que haya cambiado su posicionamiento en los últimos años, es decir, de marcas que ya no perciba como las percibía antes:		
Base: 40 encuestas		
No se les ocurre ningún caso	11	27,50
Han dado ejemplos de reposicionamiento reales	12	30,00
Han dado ejemplos de casos que no son reposicionamientos	17	42,50
TOTAL		100,00
7. ¿A qué asocia la frase “Algo está pasando en Mercedes”? Puede marcar más de uno:		
Base: 40 encuestas		
a. Una nueva estrategia de comunicación de marca para llamar la atención	19	47,5
b. Una nueva estrategia de reposicionamiento	9	22,5
c. Mercedes está bajando los precios	11	27,5
d. Mercedes está buscando nuevos consumidores	16	40
e. Nuevos anuncios de Mercedes	8	20
TOTAL		157,5

Preguntas	Absolutos	Porcentaje %
8. ¿Con qué conceptos asociaría Mercedes? Puede marcar más de uno:		
Base: 40 encuestas		
a. Lujo	29	72,5
b. Exclusividad	19	47,5
c. Para personas mayores de alto poder adquisitivo	22	55
d. Para personas jóvenes de alto poder adquisitivo	6	15
e. Para personas jóvenes de poder adquisitivo medio-alto	10	25
f. Innovación	6	15
g. Tecnología	14	35
h. Vanguardia	5	12,5
TOTAL		277,5
9. ¿Qué le comunica los anuncios en blanco y negro de Banc Sabadell en que aparecen Rafael Nadal y John Carlin hablando a través del móvil o del ordenador?		
Base: 40 encuestas		
a. Transmitir cercanía y un trato personalizado al cliente	24	60,00
b. Nada, solamente son anuncios de Banc Sabadell	0	0
c. Intentan llamar la atención con personas famosas	16	40,00
TOTAL		100,00
9.1 ¿La percepción que tiene del Banc Sabadell es la misma que la que tenía hace tres años?		
Base: 40 encuestas		
a. Sí, es la misma	24	60,00
b. No, ha cambiado	16	40,00
TOTAL		100,00
9.2 ¿Cree que el posicionamiento del Banc Sabadell ha cambiado o que es igual que antes?		
Base: 40 encuestas		
a. Sí, ha cambiado	22	55
b. No, es el mismo que antes	18	45,00
TOTAL		100,00

Preguntas	Absolutos	Porcentaje %
10. En el caso de Red Bull, ¿La marca es la misma para usted en la actualidad que hace seis años?		
Base: 40 encuestas		
a. Sí	14	35,00
b. No. Vaya a la pregunta 10.1	26	65,00
TOTAL		100,00
10.1 ¿En qué ha cambiado? Marque sólo una opción		
Base: 26 encuestas		
a. Más que una marca de bebidas, es una marca que representa un estilo de vida y te anima a enfrentarte a los retos	19	73,08
b. Ya no hace tantos anuncios con ilustraciones como antes	6	23,08
Otro	1	3,85
TOTAL		100,00