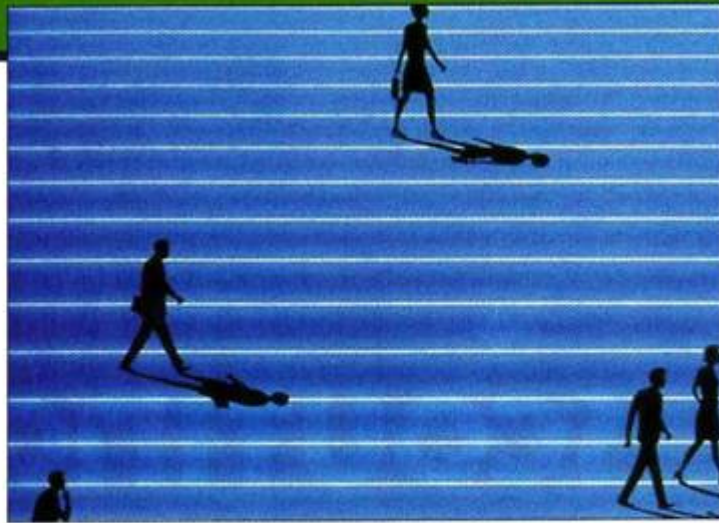


## Marketing

### VENTANAS DE OPORTUNIDAD

Si no se lidera un mercado, lo que se necesita es convencer a los demás de que se es primero en algo. El truco es crear una categoría en la que esto sea real para posicionarse mejor en la mente del consumidor.



# La estrategia de ser siempre el 1º

**N**eil Armstrong fue el primer hombre en pisar la Luna, ¿y el segundo? Nelson Mandela fue el primer presidente de raza negra de Sudáfrica, ¿el segundo? Mahatma Gandhi fue el primer hombre en instalar la huelga de hambre como forma de protesta, ¿el segundo? Mary Kay fue la primera mujer en instalar el sistema puerta a puerta de ventas ¿la segunda? Richard Branson, presidente de Virgin, construyó la primer nave de turismo espacial comercial, el segundo ¿quién será...? ¿Realmente importa?

Tan sutil como la distancia en una carrera de caballos entre el primero y el segundo en cruzar la línea de llegada, puede ser la diferencia entre transcender y no transcender; ser reconocido, recordado o exitoso.

Llegar primero, es la forma de asegurarse un lugar en la mente de los jugadores claves. Y si no se llega primero, la cuestión primordial no es convencer a los demás que se tiene el mejor producto, sino crear una categoría en la que se pueda ser el primero.

"El posicionamiento es un sistema organizado para encontrar ventanas

en la mente" (Ries y Trout, 1982).

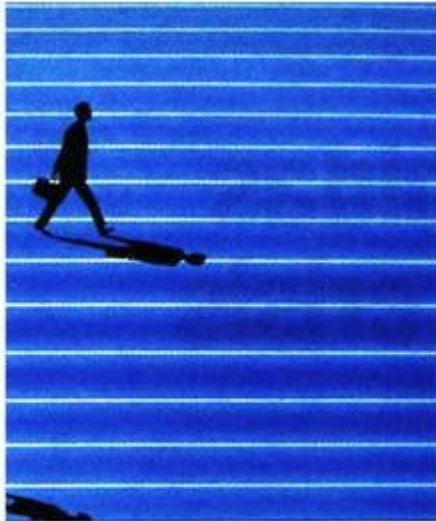
En este sentido, resulta fundamental conocer los espacios ocupados, identificar oportunidades y crear nuevos niveles de valor para diferenciar el producto, teniendo en cuenta que lo que la mente recibe por primera vez se graba y no se borra, es buscar un lugar, tomarlo y conservarlo.

**ABRIENDO VENTANAS.** Crear, manipular lo que ya está posicionado, recrear, posibles estrategias a la hora de tomar una posición.

Desde lugares establecidos, como cuando 7-UP lanzó su campaña inicial hace más de 50 años con el slogan "el refresco sin cola", sobre la base de la competencia de Coca Cola y Pepsi, vinculando el pro-



**VISIONARIO.** Richard Branson, presidente de Virgin, fue el primero en construir una nave de turismo espacial.



la marca y se posicionan por especificaciones, cuáles están desposicionadas fuera del mapa perceptual.

Es importante, a la hora de decidir cómo y dónde posicionarnos, ser coherentes con la realidad del producto o servicio, y consistentes a lo largo del tiempo. Si pensamos por ejemplo en Harley Davidson, ¿tendría éxito si lanzase un automóvil bajo el paraguas de la misma marca? Seguramente, no. La percepción como fabricante de motos iría en detrimento de su condición de especialista en el ramo, al tiempo que perjudicaría a la colocación del automóvil en el mercado. Definir lo que hacemos resulta tan importante como definir lo que "no" vamos hacer, hasta dónde llegamos y hasta dónde no en la extensión de la línea, sin perder la esencia de la marca.

Cómo construimos el valor del producto a partir del precio o el precio a través del valor del producto, es una de las claves para generar la diferenciación percibida deseada. La relación de precios percibidos no son lineales, por lo general son relativas a otros precios, al uso y la percepción de valor del producto.

El mercado genera un precio de referencia por lo general más alto del rango promedio, este es el precio de una muestra, que mayor frecuencia de recordación presenta, lo que conocemos estadísticamente como la moda. Para cada producto el cliente construye zonas de movimiento que miden la elasticidad con respecto a los cambios de precios entre un límite superior e inferior. En este sentido resulta fundamental entender la sensibilidad del cliente a los cambios, cómo segmenta la elección del producto, cómo sustituye ofertas y cómo percibe el valor del

ducto a lo que estaba instalando en la mente del consumidor sobre las dos marcas líderes.

Hasta lugares inexplorables, como el concepto de personalización extrema que podemos encontrar hoy en American Girl Place (en Chicago, Los Angeles, Nueva York), donde con solo una foto, tenemos en una muñeca la réplica exacta de su dueña, invitándolas a explorar un lugar único para que las dos compartan experiencias memorables, desde peluquería, shopping, teatro, café, perfectamente ambientado en dos tamaños.

Todas las marcas buscan su espacio, ser únicos, llegar y permanecer. Precio, personalización, calidad, variedad, seguridad, confianza.

¿Cuáles serán los impulsores de posicionamiento representativos de la imagen de la marca que permitirán generar espacios únicos en la mente de los clientes?

Para este objetivo, debemos saber dónde estamos ubicados, cuál es la percepción de la marca en el mercado, realizar un análisis de la demanda que mida especificaciones (características reales del producto) y suprafuncionalidad (percepciones diferenciales de la marca con respecto al status que proporciona).

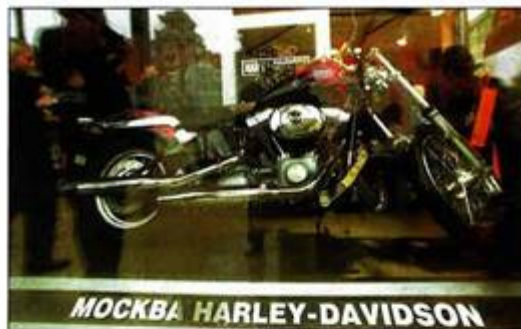
Identificar cuáles son las marcas premium que tienen mayor diferenciación percibida de acuerdo a la relación precio-especificaciones y suprafuncionalidad, las que están liderando el mercado absorbiendo la mayor participación, cuáles son las marcas *value* posicionadas por precio, cuáles están construyendo

## Todas las marcas buscan su espacio, ser únicos, llegar y permanecer. Por precio, calidad o confianza.

producto a través del precio, para posicionarnos mejor en la escala de elección del cliente.

Actualmente las interrelaciones de los mercados y la confluencia de información por diversos canales de comunicación, ha transformado las estrategias de posicionamiento en un concepto totalmente dinámico, donde resulta indispensable adaptarse, redefinirse, recrearse. Para esto, es importante conocer cómo nos gustaría que nos vean y cómo realmente nos ven desde afuera los otros jugadores.

Analizar el posicionamiento dinámicamente con investigaciones pe-



**DIFERENCIAL.** Si Harley Davidson lanzara un auto, seguramente no tendría el mismo éxito que con las motos.

riódicas, nos permite ver los efectos de los cambios en el mercado e identificar nuevas oportunidades para llegar primeros, abriendo ventanas estratégicas que nos permitan generar ventajas competitivas relativas importantes en el mercado. **F**

MARCELA SEGGIARO

PROFESORA TITULAR MAESTRÍA DE NEGOCIOS DE LA UNIVERSIDAD DE BELGRANO Y AJUNTA DE LA UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES.