

La batalla por la mente del cliente (2^{da.} parte)

En un mercado con alta rivalidad entre empresas, donde los clientes buscan mayores prestaciones a cambio de su dinero, una de las formas más eficaces de agregar valor es buscar mejoras en el posicionamiento de nuestra organización y de los servicios que vendemos.

Edgardo Frigo

efrigo@mr.com.ar
www.forodeseguridad.com.ar



Escaleras mentales

La mente a la que queremos llegar solo puede procesar pocos datos a la vez. Para no ser abrumada por la carga de información que le llega cada día, simplifica. Además ordena los mensajes, ideas, personas, productos y servicios según SU orden de prioridades, jerarquiza. Es difícil ascender por la "escalera" de esa mente si los peldaños superiores ya están ocupados. En este caso la única forma de competir será colocar otra escalera, en la que podamos ocupar el escalón superior.

En general la primera marca que llega a la mente ocupa el doble de porcentaje de mercado que la segunda. El primero logra la posición de líder, que siempre es mucho más fuerte. Lo mismo ocurre cuando el líder de un mercado quiere entrar en un mercado diferente, dominado por otra marca. Hace años IBM quiso entrar al mercado de fotocopiadoras. Ese mercado era dominado por Xerox, mucho más chica. En IBM pensaban que su imagen de marca era tan fuerte que le garantizaba el éxito. IBM nunca pudo vender fotocopiadoras.

Cuando no lideramos

Cuando el primer escalón de la "escalera mental" de los clientes ya está ocupado, no ganamos nada con copiar el producto o las tácticas del líder. Incluso si logramos mejorarlos, desplazar al líder es muy difícil. Debemos tratar de poner una "escalera" diferente, para ocupar otro primer escalón.

En los '60 en EE.UU. los automóvi-

les eran cada vez más largos, aerodinámicos y potentes. Llegó Volkswagen, chico y feo. Aquí el hueco de mercado era el tamaño. VW decía "piense en pequeño". Estableció firmemente su posición, desafiando la idea de que lo grande era mejor. En ese momento había otros coches chicos en el mercado norteamericano, pero ninguno había aprovechado la posición de coche chico. Y VW mantuvo un firme liderazgo en su segmento, hasta la llegada de los japoneses.

En la Argentina las colas tienen una posición muy fuerte como bebidas gratificantes; desplazar a Coca y Pepsi es muy difícil. ¿Qué hizo Gatorade? Colocó otra escalera. Se posicionó como la bebida que "vence la sed profunda". Y en lugar de mostrar jóvenes divirtiéndose, muestra deportistas con sed después del partido. Esto le permitió alcanzar una posición de liderazgo sin competir frontalmente con los gigantes. En Gatorade comprendieron que Coca y Pepsi no ocupaban la posición de saciar la sed, sino la de la gratificación, y "pusieron otra escalera".

Tras el éxito de Gatorade, Coca Cola buscó copiar su estrategia cometiendo el mismo error que IBM con las fotocopiadoras. Sacaron su propia imitación, llamada Powerade. Buscaban desplazar al líder copiando su aspecto, nombre y estrategia. De más está decir que no lo consiguieron.

La importancia del nombre

Un elemento comercial fundamental es el nombre, de la empresa y del servicio. Como dice Wilensky, el nombre es "el gancho del que cuelga el producto en la mente del cliente". Los nombres deben crear la imagen mental que buscamos: Playboy, Fortune, Negocios de Seguridad, Swing, Tiempo Libre o Jardín de Paz. El "gancho" de un producto comienza por su nom-

bre. El atractivo de un libro, de una conferencia o una película comienzan por su título. Una panadería que se llame Delicicia, comenzó bien.

Un nombre que no significa nada (Shell, Falaloro, Birome), o una sigla (IBM, ITT, YPF, Rnds) puede usarse cuando "penetramos primero" en la mente del Cliente. De otro modo no sirve para construir nuestra posición en la mente del Cliente. No dice nada. No indica en que negocio estamos.

La marca es más que un nombre: representa una posición en la mente. Repitiendo el viejo error de IBM, la propia Xerox está tratando hace años de vender computadoras. Todo lo que consiguieron es perder plata, porque el nombre Xerox significa fotocopiadoras. Terrabusi "es" galletitas; está tratando de obtener la posición de liderazgo en el mercado de los fideos. Aún no lo consiguió, ni va a lograrlo.

Reposicionando a la competencia.

Cuando no encontramos un hueco para llenar, podemos crearlo reposicionando a los competidores. Por ejemplo en el mercado de los digestivos el posicionamiento de Hepatalgina era muy fuerte. Bagohepat ya encontró ocupada la escalera de "las gotitas". Entonces reposicionó a Hepatalgina. Colocó otra escalera: "ya no tenés que matarte contando gotitas". Sacó el mismo producto pero en comprimidos, y explotó las ventas de su producto físico. Ciertos segmentos de clientes ahora perciben al frasco de Hepatalgina como grande e incómodo, aunque siga siendo igual que siempre.

Por ello, vale la pena invertir esfuerzo y recursos en ganar una posición de liderazgo en el mercado de que se trate. Luego, se podrá mantener esta posición durante muchos... y rentables años.