

# LAS 22 LEYES INMUTABLES DEL MARKETING

La obra de Al Ries y Jack Trout “Las 22 Leyes Inmutables del Marketing” condensa los 22 principios fundamentales que gobiernan el marketing, disciplina que promueve los intercambios de productos con valor para otros:

- Mercancías que se intercambian por dinero.
- Promesas electorales que se intercambian por votos.
- Etc.

El marketing es una ciencia social, donde para obtener leyes inmutables se hace necesaria la observación, experiencia, verificación y obtención de resultados de utilidad práctica inmediata. En estas 22 Leyes se analiza qué es lo que funciona y qué es lo que no funciona en marketing, ya que no siempre es suficiente para alcanzar el éxito aplicar la energía necesaria y esforzarse más. La aplicación de estas leyes atentan contra tres aspectos:

1. El ego corporativo de la empresa, es decir, sus propias convicciones (creencias, ideas). Muchas empresas llevan a cabo lo que ellas creen que es lo correcto, y no dejan que terceros interfieran en sus acciones.
2. La sabiduría convencional. Siempre se han hecho las cosas de la misma manera, y así seguirán haciéndose.
3. Los premios de la Empresa del año.

La Ley de la Percepción va contra ese concepto tan arraigado de que el éxito pasa por ser el mejor. De ahí la epidemia generalizada de movimientos orientados a la calidad total, muchas veces a espaldas de lo que los clientes quieren realmente, y creyendo que el éxito recaerá en aquella empresa que tenga el mejor producto.

La Ley del Liderazgo es un jarro de agua fría para quienes creen que han llegado al liderazgo por ser los mejores y no por haber sido primeros. La Ley del Sacrificio tampoco es muy popular. Todo el mundo quiere ser todo para todos, nadie quiere renunciar a nada. Por eso, cuando hable de una palabra única, como recomienda la Ley del Enfoque, le dirán que no es posible: “hacemos una variedad de productos para diferentes empresas, no es posible usar sólo una palabra...”.

La Ley de la Perspectiva frustrará a todos los que quieran victorias rápidas y resultados a corto plazo. Y, por supuesto, la Ley que seguramente le ocasionará mayores enfrentamientos es La Ley de la Extensión de Línea. Hay que estar preparado para demoler lo que la dirección considera una verdad indiscutible: las grandes marcas con éxito encierran un valor que se puede explotar usándolas en diferentes productos.

La competencia cada vez es más dura. Los errores en marketing no se perdonan. Al menor descuido oímos pasos a nuestras espaldas; es la competencia que se escapa con nuestros clientes. Vivimos en una sociedad donde la guerra empresarial va siendo cada día más fuerte.

Si viola las leyes inmutables, corre un alto riesgo de fracasar. Pero si las aplica, el riesgo es ser insultado, despreciado, ignorado o, incluso, condenado al ostracismo.

Tenga paciencia. Si las aplica, las 22 leyes inmutables del marketing le ayudarán a alcanzar el éxito. Y el éxito es la mejor de las venganzas.

Estas 22 leyes del marketing gobiernan el éxito o el fracaso en el mercado. Viólelas a su propio riesgo.

## 1. LA LEY DEL LIDERAZGO

Es mejor ser el primero que ser el mejor

La cuestión fundamental en marketing no es convencer a los clientes que se tiene el mejor producto, sino en crear una categoría en la que se pueda ser el primero. Es preferible ser el primero que ser el mejor. La Ley del Liderazgo se aplica a cualquier producto, cualquier marca o cualquier categoría.

- Neil Armstrong fue el primer hombre en pisar la Luna, ¿Quién fue el segundo?
- George Washington fue el primer presidente de los Estados Unidos, ¿Quién fue el segundo?

La marca líder en cualquier categoría es casi siempre la primera marca en la mente del consumidor. Por ejemplo, IBM en computadoras, Coca-Cola en refrescos, etc.

Muchas empresas utilizan una estrategia equivocada, que se puede resumir en los siguientes pasos:

1. Esperan a que se desarrolle un mercado
2. Una vez desarrollado se introducen con un producto mejor
3. El nuevo producto imita al primero y se le da un nombre conocido
4. La empresa está violando la Ley de la extensión de línea
5. Conclusión: Éxito a corto plazo, Fracaso a largo plazo

Las primeras marcas en aparecer tienden a mantener su liderazgo porque el nombre se convierte en genérico:

Gillette es líder en cuchillas de afeitar. Todo el mundo nombra a Gillette cuando ve una hoja de afeitar.

Xerox es líder en copadoras de papel normal. La gente se pone delante de una fotocopadora Canon y dice: “¿Cómo hago una copia Xerox?”

Kleenex es líder en pañuelos faciales desechables. Sus amigos le pedirán un Kleenex, aunque la caja diga claramente Scott.

Coca-Cola es líder de los refrescos de cola. En un bar le ofrecerán una Coca-Cola cuando lo único que tienen es Pepsi-Cola.

Danone es la marca líder en postres lácteos. Las amas de casa nombrarán la palabra Danone en la compra del supermercado, aunque después compran yogures de la marca Nestlé.

Si se está lanzando la primera marca en una nueva categoría siempre se debe procurar escoger un nombre que pueda funcionar genéricamente. Por ejemplo, Telefónica en el sector de las telecomunicaciones.

### LECCIÓN

*Es mucho más fácil entrar en la mente el primero que tratar de convencer a alguien de que se tiene un producto mejor que el del que llegó antes.*

*¡Cuidado! No todos los primeros llegan a tener éxito, debido a:*

*Aparecieron demasiado tarde. Por ejemplo, un periódico de ámbito nacional en la era de la Televisión y de Internet.*

*Se trataba de una mala idea. Por ejemplo, el primer helado para perros (puede que a los perros les encante, pero esos helados los compran los dueños, quienes piensan que los perros deben ser felices sólo con lamer los platos).*

*La primera marca suele convertirse en líder y, además, el nivel de ventas y cuota de mercado de las que le siguen coincide con el orden de su lanzamiento.*

## 2. LA LEY DE LA CATEGORÍA

Si Usted no puede ser el primero en una categoría, cree una nueva categoría en la que pueda ser el primero.

Cuando la primera posición está ocupada por una marca, entonces hay que crear una nueva categoría para poder ser los primeros.

Por ejemplo, IBM es líder en computadoras. Otras empresas quisieron entrar en este sector, como General Electric, RCA, etc. Ninguna de ellas ha conseguido desbancar a IBM, ya que fue la primera en entrar en el sector y es percibida en la mente de los clientes como la mejor. La oportunidad de DEC<sup>1</sup> fue la de crear una categoría nueva. DEC fue la primera en minicomputadoras.

A veces, es posible convertir un producto del montón en un ganador, inventando una nueva categoría.

### LECCIÓN

*Si no se ha logrado entrar primero en la mente del consumidor, hay que encontrar una categoría en la que se pueda ser el primero.*

*Al lanzar un nuevo producto, hay que preguntarse: ¿En qué categoría es este nuevo producto el primero? Cuando se es el primero en una nueva categoría, hay que promocionar la categoría y no la marca. Cuando se promociona la marca los clientes potenciales se ponen a la defensiva, ya que es posible la comparación de unas con otras. Sin embargo, al promocionar la categoría se está en ausencia de competencia, ya que los clientes perciben en su mente al primero como el líder (especialista) en dicha categoría. DEC dijo a sus clientes por qué debían comprar una minicomputadora, no una minicomputadora DEC.*

---

<sup>1</sup> Digital Equipment Corporation.

### 3. LA LEY DE LA MENTE

Es mejor ser el primero en la mente, que el primero en el punto de venta.

Ser el primero en la mente lo es todo en marketing. Llegar el primero a las tiendas es importante sólo en la medida que le permita penetrar primero en la mente.

Por ejemplo, Remington Rand fue primero en salir al mercado con una gran computadora, la UNIVAC. Sin embargo, gracias a un esfuerzo de marketing, IBM penetró en la mente primero y ganó la batalla de las computadoras.

#### LECCIÓN

*La Ley de la Mente es una consecuencia de la Ley de la Percepción. Si el marketing es una batalla de percepciones, no de productos, entonces la mente tiene prioridad sobre el punto de venta.*

*Xerox fue el primero como fotocopiadoras en la mente de los clientes. Luego intentó entrar en el negocio de las computadoras. Después de muchos años y tras 25 millones de dólares de pérdidas, Xerox no es nadie en computadoras.*

*No se puede cambiar la mente una vez que ésta está estructurada. En cuanto una mente se ha decidido, raras veces, por no decir nunca, cambia. El mayor derroche que se puede hacer en marketing es intentar cambiar la mente humana*

### 4. LA LEY DE LA PERCEPCIÓN

El Marketing no es una batalla de productos, es una batalla de percepciones.

La gente de marketing cree que a la larga el mejor producto triunfará. No es cierto. No existe una realidad objetiva. No hay mejores productos. Lo único que existe en el mundo del marketing son percepciones en las mentes de los clientes actuales y potenciales. La percepción es la realidad. Todo lo demás es una ilusión.

Las mentes de los clientes actuales o potenciales son muy difíciles de cambiar. Los clientes siempre suponen que están en lo cierto. Las percepciones en las mentes de los consumidores son la realidad.

Por ejemplo, ¿Tendría éxito Harley-Davidson si lanzase un automóvil Harley-Davidson? Seguramente no. La percepción como fabricante de motos perjudicaría a un automóvil Harley-Davidson, e incluso menoscabaría su condición de especialista en motocicletas.

#### LECCIÓN

*Una percepción instalada en la mente normalmente se interpreta como una verdad universal. Entre marcas de una misma categoría de producto, es lo que la gente piensa sobre cada marca lo que determina qué marca ganará. **El marketing es una batalla de percepciones.***

*El marketing es el proceso de tratar con las percepciones que tienen los clientes en sus mentes.*

## 5. LA LEY DEL ENFOQUE

El principio más poderoso en Marketing es poseer una palabra en la mente de los clientes.

Una empresa puede llegar a tener un éxito increíble si logra apropiarse de una palabra en la mente del cliente.

Esta palabra debe de ser sencilla, sacada directamente del diccionario. Por ejemplo, Federal Express introdujo el concepto overnight (de un día para otro) en la mente de sus clientes porque sacrificó su línea de productos y se concentró únicamente en la entrega de paquetes de un día para otro.

Para una empresa que no sea líder en una categoría de producto, su palabra debe estar “disponible” en dicha categoría (nadie más puede tener un pie sobre ella).

Está claro, las empresas de más éxito son aquellas que poseen una palabra en la mente de los clientes:

- Mercedes en Ingeniería.
- Volvo en Seguridad.
- Pepsi-Cola en Juventud.
- Etc.

Las palabras pueden ser de diferentes clases: relativas a un beneficio (prevención de caries), relativas a un servicio (entrega a domicilio), relativas al público objetivo (gente joven) o relativas a las ventas (marca preferida).

Ninguna palabra dura para siempre. Las empresas deben estar preparadas para cambiar las palabras cuando llegue el momento.

La visión corporativa es poseer una palabra o concepto, siempre y cuando la empresa haya sido la primera en apropiarse de la palabra.

Una empresa no puede abandonar la palabra propia y hacerse con una palabra que pertenece a otros. Por ejemplo, Atari poseía la palabra videojuego. Ampliaron la definición del negocio y quisieron que Atari significara computadoras, palabra que pertenecía ya a una hueste de empresas (IBM, Apple, etc.). Resultado: la diversificación de Atari fue un desastre.

Una vez tenga la empresa la palabra, debe hacer todo lo posible para protegerla en el mercado.

La esencia del marketing es concentrar el enfoque, reducir el campo de acción de las operaciones. Para concentrar el enfoque en una idea y tener éxito, tiene que haber otras empresas con enfoques para el punto de vista opuesto. Por ejemplo, ningún político puede posicionarse como honrado, porque nadie quiere adoptar la posición opuesta.

Para que una empresa pueda ser líder debe tener seguidores. Por ejemplo, para Intel ha resultado muy útil la entrada en el negocio de AMD, porque da mayor importancia a la categoría y la gente queda más impresionada con el liderazgo de Intel.

La Ley del Enfoque se aplica a todo lo que se venda o hasta lo que no quiera que se venda. Por ejemplo, un enfoque para una campaña antidroga sería utilizar la palabra perdedor. La droga causa todo tipo de pérdidas (de trabajo, familia, autoestima, libertad, vida). El mensaje a transmitir sería “La droga es para perdedores”.

### LECCIÓN

*La Ley del Liderazgo permite a la primera marca o empresa apropiarse de una palabra en la mente de los clientes. El líder posee la palabra que define la categoría. Por ejemplo, IBM es propietario de la palabra computadora (Necesitamos una IBM, ¿Hay alguna duda de que se está solicitando una computadora?)*

*Las palabras más eficaces son las simples y las orientadas al beneficio. Hay que concentrar siempre el enfoque en una palabra o beneficio.*

*Una empresa no puede poseer una palabra que ya pertenezca a otra empresa competidora.*

## 6. LA LEY DE LA EXCLUSIVIDAD

**Dos empresas no pueden poseer la misma palabra en la mente del cliente**

Cuando un competidor posee una palabra en la mente del cliente, es inútil apropiarse de la misma palabra. Por ejemplo, Volvo posee la palabra seguridad. Ningún otro fabricante de automóviles debería desarrollar campañas de marketing basadas en la seguridad.

Es muy importante tener en cuenta que una empresa no puede cambiar la mente una vez que se ha estructurado. Por ejemplo, Duracell penetró primero en la mente y se apropió del concepto de “larga duración”. El conejo rosa que sale en los anuncios de Energizer (sigue funcionando mientras los otros conejos se paran) no puede quitarle a Duracell su concepto de larga duración. Hasta parte del nombre, Dura, lo comunica.

### LECCIÓN

*Muchas investigaciones de mercado fallan porque dicen lo que quieren los clientes, es decir, los atributos que quisieran ver reflejados en los productos, pero lo que no dicen es que esos atributos o ideas pertenecen ya a otras compañías.*

*Elaborar un Plan de Marketing basado en una idea que ya posee otra empresa es malgastar el dinero, amén de otros recursos. Por ejemplo, basado en un estudio de mercado, el atributo más importante de la comida rápida es “rápido”. Burger King lanzó su campaña de marketing bajo este atributo, pero lo que no reveló el estudio era que McDonald’s ya era percibida como la cadena de hamburgueserías más rápida. El programa de marketing de Burger King fue un desastre porque violó la Ley de la Exclusividad.*

## 7. LA LEY DE LA ESCALERA

La estrategia a utilizar depende del peldaño que se ocupe en la escalera

El primer objetivo del marketing es introducirse el primero en la mente; pero si esto no se consigue, la batalla no está perdida. Hay otras estrategias para los números dos y tres.

No todos los productos son iguales, y los clientes realizan una jerarquía de ellos en su mente. Por ejemplo, en alquiler de coches, Hertz llegó el primero y ocupa el peldaño más alto de la escalera de la categoría de alquiler de coches.

Los productos de consumo (productos que se utilizan a diario: cigarrillos, refrescos, cerveza, pastas de dientes, etc.) y los de lucimiento personal (automóviles, relojes, cámaras de vídeo, etc.) suelen tener muchos peldaños en la escalera.

Los productos de compra esporádica (muebles, electrodomésticos, maletas, baterías de coche, neumáticos, seguros de vida, etc.) suelen tener pocos peldaños en la escalera.

El líder domina inevitablemente a la marca número dos y la marca número dos inevitablemente asfixia a la número tres. Parece ser que en la mente de los clientes existe una regla del siete, es decir, según el doctor en psicología George A. Miller la mente humana media no puede funcionar con más de siete elementos a la vez.

En ocasiones es preferible ser tercero en una escalera grande que ser el primero en una escalera pequeña. Por ejemplo, 7-Up era líder en los refrescos de lima-limón, pero las dos terceras partes de las ventas de refrescos son de cola. Así que 7-Up se subió a la escalera de las colas relacionando su refresco con las posiciones de los competidores de refrescos de cola con una campaña de marketing llamada: “La sin cola”.

Antes de iniciar un programa de marketing, una empresa debe hacerse las siguientes preguntas:

¿Dónde estamos en la escalera mental del cliente?

¿En el peldaño más alto?

¿En el segundo peldaño?

O ¿tal vez ni siquiera estamos en la escalera?

Luego, hay que asegurarse de que el programa de marketing acepta de un modo realista la posición que ocupa la empresa en la escalera.

### LECCIÓN

*La estrategia a utilizar depende del peldaño que se ocupe en la escalera. Lo primero que debe hacer una empresa es admitir su posición en dicha escalera.*

*El éxito no reside en esforzarse más, sino en saber relacionarse con la posición que ocupa el competidor en la mente del cliente potencial.*

*La mente es selectiva. Los clientes potenciales utilizan sus escaleras para decidir qué información aceptan y qué información rechazan.*

*Existe una relación entre cuota de mercado y posición en la escalera mental del consumidor. Se tiende a tener el doble de la cuota de mercado de la marca que está debajo y la mitad de la cuota de la marca que le precede.*

## 8. LA LEY DE LA DUALIDAD

A la larga, cada mercado se convierte en una carrera de dos participantes.

Con el tiempo una escalera de muchos peldaños se convierte en un asunto de dos peldaños. Numerosos ejemplos reales demuestran esta aseveración:

- En pilas son Eveready y Duracell.
- En películas fotográficas son Kodak y Fuji.
- En hamburguesas son McDonald's y Burger King.
- En zapatillas de deporte son Nike y Reebok.
- En refrescos de cola son Coca-Cola y Pepsi-Cola.
- Etc.

En un mercado maduro las marcas que se encuentren en el tercer lugar o más, están en una posición débil, por lo que deberían atender la Ley número 5 del Enfoque, es decir, labrarse un nicho rentable.

En un mercado en desarrollo las posiciones número tres o cuatro parecen atractivas. Las ventas aumentan y nuevos clientes, relativamente poco sofisticados, entran en el mercado. Estos clientes no siempre saben qué marcas son las líderes; así que escogen las que les parecen interesantes o atractivas (suelen ser las marcas que ocupan los puestos número tres o número cuatro). Con el tiempo estos clientes se educan y quieren la marca líder, basados en la ingenua suposición de que la marca líder tiene que ser la mejor.

Los clientes creen que el marketing es una batalla de productos. Esta forma de pensar es la que mantiene las dos primeras marcas en la cima: "Deben ser lo mejores, son los líderes".

### LECCIÓN

*A la larga, la lucha en una categoría de producto, termina en una guerra titánica entre dos marcas: la marca líder y la marca aspirante. Por ejemplo, en la categoría de los microprocesadores para PC's la lucha se halla entre Pentium y AMD.*

*La dificultad de esta ley está en determinar quién es el número dos, ya que con frecuencia sucede que no hay un claro número dos. El número dos dependerá de la habilidad de los contendientes.*

*Antes de entrar en un mercado maduro hay que intentar alcanzar la posición número dos.*



## 9. LA LEY DE LO OPUESTO

Si opta por el segundo puesto, su estrategia está determinada por el líder.

Todo líder tiene un punto débil en su fortaleza, es decir, en donde es más fuerte. Hay que encontrar esa debilidad en la fortaleza del líder, y atacar justo en ese punto. No hay que tratar de ser mejor, se trata de ser diferente. Nunca hay que imitar al líder, usted tiene que presentarse como la alternativa.

Por ejemplo, Coca-Cola es la vieja marca tradicional que la gente mayor bebe, entonces Pepsi-Cola invirtió la esencia de Coca-Cola para convertirse en la elegida de una generación: “La generación Pepsi”.

Normalmente, los clientes de una determinada categoría de producto suelen dividirse en dos tipos: los que quieren comprar al líder y los que no quieren comprar al líder. Un potencial número dos ha de atraer al segundo grupo.

A medida que un producto se va haciendo viejo, a menudo acumula connotaciones negativas. Por ejemplo, la Aspirina es un producto que salió al mercado en 1899. Un estudio realizado en 1955 descubrió que podía producir hemorragias estomacales. Así pues, Jonson & Jonson lanzó al mercado el Tylenol, estableciéndose como la alternativa con el mensaje “Para los millones de personas que no deben tomar Aspirina”.

Otro ejemplo es el de Stolichnaya, ya que reposicionó a los vodkas americanos como “falsos vodkas rusos” porque se fabricaban en Estados Unidos, mientras que Stolichnaya se fabricaba en Leningrado (Rusia), lo que le convierte en el auténtico vodka.

### LECCIÓN

*Una empresa número dos debe mirar a la empresa líder y preguntarse: ¿Dónde es fuerte? ¿Cómo se vuelve esa fuerza en debilidad? Hay que descubrir la esencia del líder y luego presentar al cliente potencial lo opuesto.*

*Para que una campaña negativa contra un competidor pueda ser efectiva tiene que tener un toque de verdad (véase el ejemplo de Stolichnaya reposicionando a los vodkas americanos donde verdaderamente les corresponde, como falsos vodkas rusos).*

*El marketing es a menudo una batalla por la legitimidad. La primera marca que captura el concepto puede, en muchos casos, situar a sus competidores como pretendientes ilegítimos.*

## 10. LA LEY DE LA DIVISIÓN

Con el tiempo, una categoría se dividirá para convertirse en dos o más categorías.

Una categoría comienza siendo única, pero a lo largo del tiempo la categoría se desglosa en otros segmentos. Por ejemplo, al principio fue la computadora, categoría que terminó dividiéndose en grandes computadoras, minicomputadoras, estaciones de trabajo, computadoras personales, portátiles, agendas electrónicas, etc.

Ingenuamente, muchos directivos creen que las categorías se están combinando, porque creen en los conceptos de sinergia y alianza estratégica. No es cierto. Las categorías se están dividiendo, no combinando.

El líder, para mantener su dominio en una determinada categoría, debe utilizar una marca distinta para cada segmento que surja.

Por ejemplo, Volkswagen introdujo la categoría de coche pequeño con su escarabajo, que le hizo ganar un 67 % del mercado de coches importados en EEUU. Dado el gran éxito, el error que cometió Volkswagen fue el de intentar vender otros modelos de coches (mayores, más rápidos y deportivos) utilizando la misma marca Volkswagen para todos los modelos. Su cuota de mercado bajo a menos del 4 %.

En EEUU Volkswagen significa pequeño y feo. Nadie quiere comprar un Volkswagen grande y hermoso (Ley 4: La Ley de la percepción).

### LECCIÓN

*Cada segmento es una entidad separada y distinta. Cada segmento tiene su propia razón de ser y cada segmento tiene su propio líder, que en raras ocasiones coincide con el líder de la categoría original. Por ejemplo, IBM es líder en grandes computadoras; DEC en minicomputadoras; Sun en estaciones de trabajo, y así sucesivamente.*

*Es un grave error tomar el nombre de una marca, famosa en una categoría, y utilizarla en otra categoría diferente.*

*Lo que impide a los líderes utilizar marcas distintas para nuevas categorías es el miedo a lo que le pueda pasar a sus marcas existentes.*

## 11. LA LEY DE LA PERSPECTIVA

Los efectos del Marketing son a largo plazo.

Al realizar una acción de marketing, los efectos a largo plazo son a menudo totalmente opuestos a los efectos a corto plazo.

Por ejemplo, ¿unas rebajas aumentan o reducen el negocio de una empresa? A corto plazo, unas rebajas aumentan el negocio al incrementarse las ventas, pero a la larga reducen el negocio porque educan a los clientes a no comprar a precios “normales”, ya que piensan que sus precios “normales” son demasiado

altos. Lo mismo podemos decir de los descuentos y de los cupones, que no hay evidencias de que aumenten las ventas a largo plazo.

En el terreno detallista los ganadores son las compañías que llevan una política de “precios bajos continuos”, ya que están marcando una tendencia y no una moda pasajera o temporal. Por ejemplo, Wal-Mart está creciendo vertiginosamente.

### LECCIÓN

*La vida está llena de ejemplos de beneficios a corto plazo y pérdidas a largo. Por ejemplo, los delitos, la inflación, comer excesivamente, etc.*

*Un error muy frecuente en marketing es hacer uso de la extensión de línea. Cuando se tiene éxito y se diversifica el negocio, se suele emplear el mismo nombre a todos los productos. A corto plazo, la extensión de línea invariablemente aumenta las ventas, pero a largo plazo ocurre justo lo contrario*

## 12. LA LEY DE LA EXTENSIÓN DE LÍNEA

Hay una presión irresistible que lleva a la extensión de la marca.

Normalmente, las empresas comienzan enfocadas en un solo producto, que es altamente rentable. Al poco tiempo, la misma compañía dispersa sus esfuerzos en muchos productos y pierde dinero.

Por ejemplo, IBM estaba concentrada sólo en grandes computadoras, y ganaba mucho dinero. Después intentó estar en todo (computadoras personales, estaciones de trabajo, software, teléfonos, etc.). En el camino, IBM perdió millones de dólares.

Cuando se intenta ser todo para todos, se termina siendo casi nada para nadie. Es preferible ser fuerte en algo, que débil en todo. Por ejemplo, Microsoft es una empresa fuerte en software, lo que debería conducirles a crear una imagen corporativa fuerte y nombres propios diferentes para cada producto.

En el 2002 Microsoft lanzó al mercado la videoconsola XBox, metiéndose en el terreno del hardware y presentándose como la alternativa a la Play Station (marca líder en el sector de las videoconsolas). Sin embargo, para el cliente Microsoft es una empresa especializada en software, ¿Logrará significar Microsoft software y hardware, a la vez, en la mente de los clientes? El tiempo lo dirá (véase la Ley 5: La Ley del Enfoque).

La extensión de línea consiste en tomar el nombre de un producto con éxito y aplicarlo a un nuevo producto que se desea lanzar. Por ejemplo, Levis significa pantalones vaqueros en la mente de los clientes; sería absurdo poner el mismo nombre, Levis, en unos zapatos.

Con el tiempo, la extensión de línea debilita el nombre de marca y lleva finalmente al olvido. Si alguien dice ¿Quiero unos Levis? ¿Se refiere a unos pantalones vaqueros o a unos zapatos?

En marketing menos es más, es decir, para tener éxito hoy hay que concentrar el enfoque para crear una posición en la mente del cliente potencial. Lanzar una nueva marca requiere no sólo dinero, sino también una idea o concepto. Para que una marca triunfe debe ser primera en una nueva categoría (Ley del Liderazgo), o la nueva marca debe posicionarse como una alternativa al líder (Ley de lo Opuesto). Hay

que tener el coraje corporativo para hacer una de estas dos cosas, porque las empresas que esperan hasta que un nuevo mercado se ha desarrollado encuentran estas dos posiciones de liderazgo ya ocupadas, y acaban terminando en el fácil camino de la extensión de línea.

## LECCIÓN

*Violar esta ley es uno de los errores más habituales en marketing. Los responsables de marketing se confunden. Cuando un producto funciona bien, al cabo del tiempo los de marketing creen que es el nombre lo que ha tenido éxito y se lo empiezan a aplicar a nuevos productos cualesquiera que sean. Sin tener en cuenta las percepciones del cliente al respecto. A pesar de un cierto éxito inicial, a la larga este criterio ha fallado siempre; pero las empresas lo siguen utilizando. Hay una presión irresistible que lleva a la extensión de la marca.*

### 13. LA LEY DEL SACRIFICIO

Siempre hay que renunciar a algo para conseguir algo.

Para triunfar hoy día, se debe renunciar a algo. Hay tres cosas a sacrificar:

1. Línea de productos.
2. Mercado objetivo.
3. Cambio constante.

#### 1. Línea de productos

¿Dónde está escrito que cuanto más tenga para vender, más venderá? Hay que reducir la gama de productos, no ampliarla. La gama completa es un lujo para un perdedor.

Las empresas deben crear un posicionamiento en la mente de los clientes, es decir, ser capaces de poseer una palabra en la mente de los clientes. El marketing es un juego de guerra mental. Es una batalla de percepciones, no de productos ni de servicios.

Por ejemplo, Eveready fue líder durante mucho tiempo en baterías. Con la llegada de la nueva tecnología, Eveready llamó a su pila alcalina Eveready Alcalina (un nombre que nace de la extensión de marca). Poco después, P. R. Mallory lanzó una gama única de pilas alcalinas, las llamó Duracell, y fue capaz de colocar la idea de “pila de larga duración” en la mente del cliente potencial, y tuvo un gran éxito. Eveready reaccionó cambiando el nombre a “Energizer”, pero era demasiado tarde (véase la Ley 1: La Ley del Liderazgo).

#### 2. Mercado objetivo

¿Dónde está escrito que usted debe atraer a todo el mundo? Por ejemplo, Coca-Cola llegó primero al mercado de los refrescos de cola y consolidó una posición fuerte. Entonces, ¿Qué podía hacer Pepsi para atacar a la poderosa posición de Coca-Cola? La empresa sacrificó todo el mercado, excepto el mercado juvenil, y lo explotó brillantemente fichando a sus ídolos (Michael Jackson, Lionel Richie, etc.).

Es un error creer que la red más grande pescará más clientes. El objetivo no es el mercado. El objetivo aparente de su programa de marketing no coincide con la gente que comprará realmente su producto. Por

ejemplo, aun cuando el objetivo de Pepsi-Cola era la juventud, el mercado era todo el mundo. El cincuentón que quiere pensar que tiene veintiún años beberá Pepsi.

### 3. Cambio constante

¿Dónde está escrito que usted debe modificar su estrategia todos los años al revisar los presupuestos? La mejor manera de mantener una posición consistente es no cambiarla a la primera ocasión, ya que de lo contrario se estaría perdiendo el enfoque.

#### LECCIÓN

*Para tener éxito hay que reducir la gama de productos, no ampliarla. Los generalistas son débiles, porque quieren ser todo para todos. Por el contrario, los especialistas son fuertes, porque realizan un enfoque concentrado, con stocks importantes (Blockbuster video, Toys “Я” Us, etc.).*

*Querer abarcar todo el mercado es la manera más rápida de perder el enfoque de su empresa o marca. Es mejor sacrificar parte del mercado y enfocarse y ser fuerte en un segmento, que abarcar todo el mercado y ser débil en todo.*

*Crear y mantener un posicionamiento en la mente de los clientes consiste en desarrollar una estrategia que refuerce y esté enfocada hacia la táctica que se ha seleccionado. La estrategia debe estar enfocada en la misma táctica, ya que si alteramos la táctica y, consecuentemente, la estrategia, la empresa se está desenfocando en la ventaja competitiva lograda con la táctica.*

## 14. LA LEY DE LOS ATRIBUTOS

Para cada atributo hay otro opuesto igual de efectivo.

Una empresa no puede poseer la misma palabra o posición que su competidor. Debe buscar otro atributo opuesto que le permita oponerse al líder, es decir, que la diferencie.

Por ejemplo, Coca-Cola es la original y, por tanto, la elección de la gente mayor. ¿Qué hizo Pepsi-Cola? Eligió el atributo opuesto, posicionándose con éxito como la alternativa de la gente joven.

Normalmente, el líder suele poseer el atributo más importante desde el punto de vista de los clientes potenciales. Si una empresa tiene que elegir un atributo de menor importancia, tendrá una participación menor en la categoría. Por tanto, su trabajo será promover la importancia de este atributo, para de esa forma aumentar su participación.

#### LECCIÓN

*Es un error muy común en las empresas tratar de emular al líder, siguiendo el razonamiento equivocado de “si funciona en el líder también funcionará en nosotros”.*

*El marketing es una batalla de ideas. Para tener éxito hay que poseer un atributo propio donde concentrar en él todas las fuerzas, ya que si no se tiene mejor será que el precio sea muy bajo. Como todos los atributos no son igualmente importantes para los clientes, hay que aspirar a poseer aquél*

*atributo considerado más importante (por ejemplo, para una pasta dentífrica sería la prevención de la caries).*

## 15. LA LEY DE LA FRANQUEZA

Cuando admita algo negativo, el cliente potencial le concederá algo positivo.

Va contra de la naturaleza corporativa y humana el admitir un problema. Aunque parezca sorprendente, una de las formas más efectivas de introducirse en la mente es reconocer en primer lugar algo negativo y luego convertirlo en algo positivo. Por ejemplo, “Avis es sólo el número dos en alquileres de coches”.

El marketing es a menudo una búsqueda de lo obvio. Una mente no se puede cambiar una vez que se ha estructurado. Por tanto, el marketing debe utilizar ideas y conceptos que ya estén instalados en el cerebro, y utilizar el programa de marketing para “machacarlos”.

Por ejemplo, Listerine ante el ataque de Scope con un enjuague bucal de buen sabor, lo que hizo fue reconocer la percepción negativa del sabor de su enjuague bucal, recurriendo así a la Ley de la Franqueza: “Listerine, el sabor que odias dos veces al día”. Esto estableció la idea de que Listerine “mata muchos microbios”. El cliente potencial supuso que cualquier cosa que sabe a desinfectante debe ser un asesino de microbios.

### LECCIÓN

*¿Por qué funciona tan bien en marketing un poco de honestidad? Porque la franqueza desarma. Toda declaración negativa de uno mismo es aceptada instantáneamente como una verdad.*

*Cuando se tiene un mal nombre se pueden hacer dos cosas: 1) Cambiar de nombre, o 2) Reírse de él; pero nunca ignorarlo.*

*Hay dos consideraciones a tener en cuenta:*

- *El aspecto negativo debe percibirse ampliamente como tal, y provocar una aceptación instantánea en la mente del cliente potencial. Si el aspecto negativo no se percibe rápidamente, el cliente potencial se sentirá confundido y se preguntará: ¿Esto de qué va?*
- *Tiene que cambiar rápidamente a lo positivo. El propósito de la franqueza no es pedir disculpas, sino establecer un beneficio que convencerá a su cliente potencial.*

## 16. LA LEY DE LA SINGULARIDAD

En cada situación, sólo una jugada producirá resultados sustanciales.

Mucha gente de marketing cree que el éxito es una suma de muchos pequeños esfuerzos magníficamente ejecutados. No es cierto. Esforzarse más no es el secreto del éxito en marketing. En marketing, ocurre con frecuencia que sólo hay un punto donde un competidor es vulnerable. En este punto es donde hay que concentrar todas las fuerzas.

Hemos dicho muchas veces que el marketing es una búsqueda de lo obvio, y para encontrar esa idea o concepto singular, los directivos de marketing deben saber lo que ocurre en el mercado. Tienen que saber

lo que funciona y lo que no funciona. Dado el elevado costo de las equivocaciones, la dirección de una empresa no puede permitirse delegar las decisiones importantes de marketing.

Por ejemplo, Coca-Cola desdobló su ataque luchando en un doble frente con Classic y New Coke. ¿Qué hizo Coca-Cola? Deshacerse de New Coke porque bloqueaba a la empresa en la única arma de que disponía, el concepto o idea de “Lo Auténtico”. Así, Coca-Cola pudo recurrir a la Ley del Enfoque y usarlo contra Pepsi-Cola. Esta idea no sólo es sencilla y poderosa, es además el único movimiento posible para Coca-Cola. Aprovecha las únicas palabras que Coca-Cola posee en la mente de sus clientes potenciales: Lo Auténtico.

## LECCIÓN

*Lo que funciona en el marketing es el golpe audaz y único. En cualquier situación, sólo hay una jugada que produce resultados sustanciales.*

*Lo que funciona en marketing es lo mismo que funciona en el terreno militar: lo inesperado.*

## 17. LA LEY DE LO IMPREDECIBLE

Salvo que escriba los planes de sus competidores, usted no podrá predecir el futuro.

Los planes de marketing basados en lo que ocurrirá en el futuro suelen estar equivocados. Los problemas de muchas empresas no están relacionados con el enfoque del marketing a corto plazo, sino con el enfoque financiero a corto plazo.

Los directores financieros viven de informe trimestral en informe trimestral. Las compañías que viven para los números mueren por los números. El resultado es una excelente contabilidad, pero un mal marketing, ya que el problema es que se concentran más en los números que en las marcas.

Si no se puede predecir el futuro, ¿Qué se puede hacer? Observar las tendencias y saber aprovechar los cambios, es decir, tener la voluntad de cambiar, y cambiar rápidamente, si se quiere sobrevivir a largo plazo. Por ejemplo, una tendencia es la orientación creciente hacia lo sano, lo cual abre las puertas a nuevos productos (comidas más sanas, productos energéticos, productos bajos en sodio y grasas, etc.).

El peligro de trabajar con tendencias es la extrapolación, es decir, sacar demasiadas conclusiones precipitadas. También es peligroso asumir que el futuro será una repetición del presente.

Una herramienta muy usada por los directores de marketing es la investigación de mercado. Ésta es muy útil cuando se estudia y mide el pasado, pero no para las ideas y los conceptos nuevos, ya que las personas no saben cómo reaccionarán hasta que se enfrentan a una decisión real.

## LECCIÓN

*Los fallos al predecir la reacción de la competencia es una de las razones principales de los fracasos en marketing.*

*La planificación a corto plazo es encontrar una palabra que diferencie a su producto o empresa. Después, se establece una dirección de marketing a largo plazo que desarrolle un programa para*

*aprovechar al máximo esa palabra o idea. No se trata de un plan a largo plazo, sino de una orientación a largo plazo.*

*Cambiar no es fácil, pero es la única manera de afrontar un futuro incierto. Nadie puede predecir el futuro con ningún grado de certeza. Tampoco deben intentarlo los planes de marketing.*

## 18. LA LEY DEL ÉXITO

**El éxito suele preceder a la arrogancia y la arrogancia al fracaso.**

El éxito está en la objetividad. Cuando la gente triunfa tiende a ser menos objetiva, aplica su propio juicio en lugar de lo que quiere el mercado. Grave equivocación.

Cuando una marca tiene éxito, la empresa asume que el nombre es la razón básica de ese éxito. Por tanto, busca rápidamente otros productos para encasquetarles el mismo nombre.

Cuanto más se identifique una empresa con su marca o nombre corporativo, es más probable que caiga en la trampa de la extensión de línea.

Un factor que puede limitar el crecimiento de una empresa es la pérdida de contacto del máximo ejecutivo con el frente de batalla. El marketing es una guerra y el primer principio de la guerra es el principio de la fuerza. El ejército más grande o la empresa más grande tiene la ventaja, la cual tiene que estar enfocada en la batalla de marketing que tiene lugar en la mente del consumidor.

¿Cómo se recoge información objetiva de lo que pasa en el mercado? ¿Cómo se hace para recibir las malas noticias al igual que las buenas? La solución es ir de incógnito (esto es muy útil a nivel de detallista), cuya razón es obtener opiniones honestas de lo que está pasando. Los directivos tienen que recortar sus reuniones para ganar tiempo y asignarlo en salir al frente de batalla y verlas uno mismo. Es preferible ver una vez que escuchar cien veces.

### LECCIÓN

*El éxito consiste en ser el primero en la mente, concentrar el enfoque o apoderarse de un atributo poderoso. El éxito suele inflar el ego hasta tal punto que se pone el nombre famoso a otros productos. Resultado: éxito rápido y fracaso a largo plazo.*

*Cuanto más se identifique una empresa con su marca o nombre corporativo, es más probable que caiga en la trampa de la extensión de línea.*

*La gente brillante de marketing tiene la habilidad de pensar como un cliente potencial. El mundo es toda percepción y lo único que cuenta en el marketing es la percepción del cliente.*

## 19. LA LEY DEL FRACASO

**El fracaso debe ser esperado y aceptado**



Cuando las cosas no funcionan es mejor abandonarlas, en vez de arreglarlas. Curiosamente, en las empresas ocurre justamente lo contrario.

Por ejemplo, IBM debería haber abandonado las fotocopiadoras muchos años antes de haber, finalmente, reconocido su error.

El estilo de gerencia japonés es reconocer rápidamente los errores y hacer los cambios necesarios. Tienen un enfoque “sin ego”, es decir, es más fácil vivir con el “Estábamos todos equivocados”, que con el devastador “Yo estaba equivocado”.

Cuando un alto directivo tiene un sueldo importante y le falta poco tiempo para la jubilación, es altamente improbable que tome una decisión audaz. Por otro lado, los ejecutivos jóvenes suelen tomar decisiones “seguras” para no perjudicar su ascenso dentro del escalafón corporativo. Todo esto limita sustancialmente las acciones potenciales de marketing de una empresa. Se rechazan ideas, no por ser poco interesantes, sino porque nadie de la alta dirección se beneficiará potencialmente de su éxito.

Una forma de solucionar el problema del párrafo anterior es sacar a relucir e identificar públicamente a la persona que se beneficiará del éxito de un nuevo producto o proyecto. El problema con el que nos podemos encontrar es que los directivos puedan juzgar un concepto por sus méritos y no por a quien beneficie.

### LECCIÓN

*Reconocer un error y no hacer nada al respecto es malo. Es muy importante reconocer pronto el fracaso y cortar sus pérdidas.*

*Las decisiones de marketing deben tomarse en función del impacto que tendrán sobre la competencia o el enemigo, y nunca sobre el impacto de la carrera personal del individuo, ya que si no se estaría conduciendo a una falta de toma de riesgos. (Es difícil ser primero en una categoría sin arriesgar el cuello).*

## 20. LA LEY DEL BOMBO

A menudo, la situación es lo contrario de cómo se publica en la prensa.

Cuando las cosas van bien, una compañía no necesita el bombo. Cuando usted lo necesita, normalmente significa que tiene dificultades. Por bombo se define engañar, defraudar con publicidad exagerada.

Por ejemplo, el refresco New Coke tuvo un bombo impresionante, cientos de millones de dólares gastados en lanzar la marca. El nuevo refresco fue un desastre, y Coca-Cola se vio forzada a volver a la fórmula original, que ahora se llama Coca-Cola Classic.

Los mayores bombos han sido los que prometían cambiar una industria completa:

- El videoteléfono iba a cambiar la industria de los viajes.
- El helicóptero personal iba a cambiar la industria del automóvil.
- La casa prefabricada iba a revolucionar la industria de la construcción.
- Etc.

Todos estos bombos pueden que tengan una pizca de verdad en estas historias exageradas. Por ejemplo, el videoteléfono podría revolucionar la industria del teléfono erótico, existe un mercado considerable para viviendas móviles fabricadas en líneas de montaje, etc.

Sin embargo, en la mayoría de los casos, el bombo es sólo bombo.

### LECCIÓN

*La historia está repleta de fracasos de marketing que triunfaron en la prensa. Nadie puede predecir el futuro. Las únicas revoluciones que usted puede predecir son las que ya hayan comenzado.*

*Hay que olvidar la portada. Si busca pistas sobre el futuro, rastree al final del periódico las pequeñas historias insignificantes.*

## 21. LA LEY DE LA ACELERACIÓN

Los programas que triunfan no se construyen sobre novedades, sino sobre tendencias.

Una novedad es una ola en el océano y la tendencia es la marea. Una novedad tiene mucho de bombo y una tendencia muy poco. Una novedad puede ser rentable a corto plazo, pero no beneficia a la empresa, ya que sus efectos duran poco tiempo.

Es un error muy grave confundir una novedad con una tendencia, puesto que esto hace a la empresa emplear muchos recursos en un período de tiempo muy corto, cuya recuperación de los mismos queda en peligro. Cuando desaparece la novedad, la empresa puede verse en un shock financiero profundo.

Un “truco” para sacar más jugo a una novedad es amortiguándola, ya que conseguimos alargarla más y convertirla en algo más parecido a una tendencia.

Por ejemplo, los artistas de más éxito son los que controlan sus apariciones. No se sobre venden. No están en todos lados. No agotan a sus admiradores.

Elvis Presley restringió su número de actuaciones y discos. ¿Cuál fue el resultado? Cada aparición de Elvis era todo un acontecimiento de un impacto enorme (lo bueno siempre se hace esperar).

### LECCIÓN

*Las novedades son muy visibles, pero suben y bajan muy deprisa. Sin embargo, las tendencias son poco visibles, pero muy poderosas a largo plazo.*

*Tampoco hay que confundir las modas, ya que estas son novedades que se repiten.*

*Una manera de mantener una demanda a largo plazo para su producto es no satisfacer jamás del todo la demanda.*

*Pero lo mejor, lo más rentable en marketing es montarse en una tendencia a largo plazo.*

## 22. LA LEY DE LOS RECURSOS

**Sin los fondos adecuados una idea no despegará del suelo.**

Ni la mejor idea del mundo llegará muy lejos sin el dinero que la haga despegar. Se cree erróneamente que lo único que necesita una buena idea es asesoramiento profesional en marketing.

Por ejemplo, Steve Jobs y Steve Wozniak (cofundadores de Apple Computer) tuvieron una excelente idea, pero fueron los 91.000 \$ de Mike Markkula los que trajeron a Apple Computer al mundo.

Generalmente, los ricos se vuelven más ricos porque tienen los recursos para llevar sus ideas a la mente. Siempre hay que utilizar La Ley del Enfoque, y separar las buenas ideas de las malas, para así evitar gastar el dinero en demasiados productos y demasiados programas.

Los productos industriales requieren de menos dinero para marketing, porque la lista de clientes es más corta y los medios de difusión más baratos.

### *LECCIÓN*

*El marketing es una guerra que se disputa en la mente del cliente. Se necesita dinero, tanto para introducirse en la mente como para permanecer en ella.*

*Las ideas sin dinero no valen nada. Hay que usar una idea para conseguir dinero, no el apoyo del marketing. El marketing puede llegar después.*