



## Diferenciarse o morir

Supervivencia en nuestra era de competencia a muerte

por Jack Trout y Steve Rivkin

### RESUMEN EJECUTIVO

Si no tiene un producto o un servicio que pueda decir que es diferente, no tiene nada. Con cerca de un millón de productos de marca en el mercado, los consumidores tienen más opciones de las que pueden manejar.

En un ambiente cada día más global y competitivo, ¿cómo lograr que su producto sobresalga?

Por más de 30 años, como consultor de empresas del Fortune 500, Jack Trout ha tratado de obtener la respuesta a esta interrogante.

Según Trout y Rivkin, es el proceso de diferenciación la técnica por la cual las asociaciones mentales se crean y se refuerzan en la mente del prospecto.

Las técnicas tradicionales de mercadeo tales como productos de calidad, creatividad publicitaria, ventaja de precio, y amplitud en la línea de productos, rara vez resultan.

Los autores se centran en otras estrategias que sí pueden hacer la diferencia: ser el primero (y mantenerse allí), tener un atributo discernible, tener trayectoria o herencia, y convertirse en el preferido de un grupo de consumidores particular, son algunas de ellas.

### La tiranía de la opción

El inventario promedio de un supermercado es de 40.000 productos distintos. La familia norteamericana promedio cubre un 80 a 85% de sus necesidades con apenas 150 de estos, dejando a unos 39.850 ignorados en los estantes.

Este número es apenas una fracción del estimado millón de productos distintos disponibles en Estados Unidos.

### La explosión de la variedad

Item	Principios de los 70	Finales de los 90
Modelos de vehículo	140	260
Remedios para el dolor	17	141
Estilos de Jeans LEVI's	41	70
Títulos de software	0	250.000
Páginas web	0	4.757.894

Esta variedad es producto de la ley de división. Según ella, una categoría comienza con una simple entidad, y luego se va dividiendo en segmentos. Los computadores, por ejemplo, fueron no hace mucho una categoría; con el tiempo, se ha ido segmentando en PCs, Laptops, etc.

La explosión de opciones ha llevado al nacimiento de toda una industria dedicada a ayudar a las personas a elegir. Esta industria incluye desde guías para seleccionar restaurantes en Nueva York hasta revistas que asesoran a la hora de seleccionar un fondo mutual.

Internet ha expandido esta industria, permitiendo trascender más allá de las estructuras y barreras tradicionales, para permitir satisfacer necesidades en forma instantánea.

Con tal competencia, los mercados de hoy son manejados por las opciones. Los consumidores tienen tanta variedad de dónde escoger que:

- Aquellas empresas que no atiendan hasta el más mínimo capricho del mercado, perderán y podrían perecer.
- Aquellas empresas que no se destaquen, se perderán en el montón.

Hay tres aspectos clave sobre la diferenciación:

- 1.- Si ignora sus ventajas únicas y trata de serlo todo para todos, estará socavando lo que le hace diferente de su competencia.
- 2.- Si ignora los cambios en el mercado, su diferencia puede volverse cada vez menos importante.
- 3.- Si permanece bajo la sombra de competidores mayores, y no establece sus diferencias, tendrá una empresa o marca débil.

El mercado no perdona. Y no hemos visto nada aún.

### Pérdida y reinención de la P.U.V.

Rosser Reeves, en su libro "La realidad de la publicidad" (1960), definía el concepto de P.U.V. (propuesta única de venta, unique selling proposition) así:

- Cada pieza publicitaria debe ofrecer una propuesta al consumidor. No puede quedar en palabras o en promesas - debe decirle: "compre esto y obtendrá tal beneficio".

- La propuesta debe ser una que la competencia no ofrezca o no pueda ofrecer. Debe ser algo único de la marca.
- La propuesta debe ser tan sólida, que logre mover millones de personas.

Cuando Reeves habló sobre ser diferente, el mundo aún avanzaba a un ritmo lento. No existía la competencia global, y la competencia real apenas comenzaba. Hoy, el ambiente es muy distinto. Las ventas de muchas empresas superan el PIB de algunos países – las principales 500 compañías de EUA representan un 70% del comercio mundial. Las fusiones y adquisiciones son la orden del día y los competidores son cada vez más rudos e ingeniosos.

Para diferenciarse, hay que ofrecer una opción que la competencia no posea. Para lograrlo, es necesario observar cómo los consumidores toman decisiones basados en la diferenciación. Los psicólogos identifican cuatro tipos de consumidores, basados en cómo toman sus decisiones:

- **“Intuitivos”**: estas personas usan la intuición para concentrarse en las posibilidades. Evitan los detalles y prefieren ver el panorama general.
- **“Pensadores”**: estas personas son analíticas, precisas y lógicas. Poseen mucha información, a menudo ignoran los aspectos emocionales de una situación, y actúan en respuesta a hechos sobre un producto.
- **“Sentidores”**: dejan de lado el análisis intelectual, y prefieren seguir sus preferencias. Les gusta cuando un experto convincente les recomienda un producto.
- **“Sensores”**: ven las cosas como en realidad son y tienen un gran respeto por los hechos, una enorme capacidad por el detalle y un talento natural para poner las cosas en contexto.

### Reinvención de la P.U.V.

Hoy es más difícil para las empresas ceñirse a una P.U.V. o a una diferencia o beneficio del producto, tal y como lo sugiere Reeves. Las razones:

- Un torrente de nuevos productos ha salido al mercado, cada uno con promesas y puntos de diferencia bien ingeniosos.
- La respuesta número uno entre los competidores es el “yo también”. La tecnología permite a la competencia desarmar y reconstruir sus productos antes que tenga siquiera la oportunidad de establecer sus diferencias.
- La velocidad de la tecnología ha permitido que las empresas se reinventen a sí mismas tan rápido y tan a menudo como lo deseen; por esto es difícil diferenciarse sólo por producto.

Diferenciarse basado en el producto no es imposible, pero sí difícil. Por ejemplo, Gillette reinventa la afeitada cada tantos años: dos hojillas (Trac II), dos hojillas ajustables (Atra), tres hojillas (Mach 3), etc.

Al mejorar, actualizar y reinventar sus productos, Gillette se ha

convertido en un excelente modelo de diferenciación.

### La diferenciación no es...

Existe muchas formas de diferenciar productos, que han sido probadas con éxito. También existen formas de diferenciación que se deben evitar – ideas que parecen atractivas pero que raramente lo diferenciarán de la competencia.

### Orientación a la calidad y al cliente

En los años 90, las empresas se orientaban a mejorar la calidad para satisfacer las demandas de sus clientes. En lugar de lograr consumidores más leales, se volvían más exigentes.

Una encuesta realizada en aquella época indicaba que apenas un 28% de los ejecutivos habían alcanzado resultados significativos, en términos de rentabilidad o participación de mercado, como producto de sus iniciativas de mejora de calidad.

Esto no quiere decir que las compañías deben dejar de un lado sus esfuerzos por mejorar su calidad. Las expectativas de los consumidores siguen allí. Lo importante es que la calidad por sí misma es algo que ya los clientes dan por sentado, y no la perciben como elemento diferenciador.

### Creatividad

Reeves estaba en contra de la publicidad basada en promesas (“el mejor sabor”, “increíblemente suave”). Sin embargo, al menos intentaban vender. Hoy ha sido reemplazada por la vaguedad (“la gente nos mueve”, “expandiendo posibilidades”). Son creativos, incluso entretenidos, pero hacen difícil entender qué es lo que vende la empresa.

En defensa de este tipo de publicidad está la creencia de que los mensajes emocionales forman un lazo con los clientes – mientras menos convencional sea, mayor éxito tendrá diferenciándose de su competencia.

Sin embargo, existe un factor que se mantiene: si las personas piensan que usted tiene un mensaje importante que transmitir, abrirán sus ojos y oídos lo suficiente como para absorber lo que usted quiera decir. La idea no es enterrar la información en lo que algunos llaman “creatividad”.

### Precio

El precio es un gran enemigo de la diferenciación. Cuando el precio se vuelve el centro del mensaje de una empresa, se está socavando aquello que la distingue de su competencia.

Si el precio es su punto fuerte, tiene un mayor riesgo de salir perdiendo, ya que cualquier competidor puede bajarlo.

Sin embargo, existen ciertos métodos que se pueden emplear para aprovechar esta estrategia:

- **Haga algo especial**: el líder puede dirigirse a sus principales clientes y ofrecer algo especial – como un producto especialmente elaborado para ellos.

- Cree confusión: el líder siempre gana cuando el mercado está confundido respecto a las ofertas existentes en el mercado.

- Cambie el argumento: introduzca el concepto de costo total, para sustituir al costo inicial. Su producto puede costar más inicialmente, pero mantenerlo cuesta menos.

- Diferénciese con un precio alto: los precios altos le indican a los consumidores que el producto es valioso. La alta calidad debería ser más costosa, los productos de mayor precio ofrecen más prestigio.

### Amplitud de línea de productos

Para la mayoría de las personas, se hace difícil escoger entre una gran variedad de productos. Sin embargo, muchas empresas intentan diferenciarse teniendo una amplia selección.

Esta amplia selección de productos es un “mantra” para los comercios al detal, con supertendencias que logran el éxito con el enfoque de “todo bajo un mismo techo”.

Grande puede implicar también “demasiado grande”, como lo han demostrado los reyes de esta categoría: CompUSA, Sports Authority y Party City. Terminan abrumando a los clientes con interminables hileras, estacionamientos gigantescos, etc.

La amplitud de líneas puede ser copiada fácilmente por un competidor, dejándole únicamente con el precio como estrategia de diferenciación.

Lo que se necesita son guías sobre qué y dónde comprar, algo que Internet provee ampliamente.

### Cuatro pasos para la diferenciación

Contrario a lo que muchas personas piensan, la diferenciación no significa ser original, creativo o imaginativo. Implica toda una lógica relacionada con las reglas y pruebas de un buen proceso de pensamiento. Cuatro pasos que se pueden emplear para diferenciarse exitosamente de la competencia son:

#### Paso 1 - Haga que el contexto tenga sentido

Su mensaje no existe en el vacío – sus competidores están enviando sus propios mensajes. El mensaje que envíe debe tener sentido en el contexto de su categoría; debe empezar con lo que el mercado ha escuchado y registrado sobre sus competidores directos. Se necesita una idea clara de las percepciones que existen en el mercado; así podrá discernir cuáles son sus propias fortalezas y debilidades, y las de su competencia. Igualmente es importante estar atento a todo lo que ocurra en el mercado, para calibrar si el momento es correcto para la estrategia de diferenciación que va a emplear.

#### Paso 2 - Encuentre la idea de diferenciación

Su diferenciación no tiene que estar relacionada al producto. Existen varias maneras de distinguir su compañía de las otras; el truco está en hallar esa diferencia y usarla para otorgarle un beneficio a sus clientes.

#### Paso 3 - Ofrezca pruebas

Para crear un argumento lógico, debe contar con credenciales que lo corroboren, que lo hagan creíble y real. Si usted tiene una diferencia en el producto, debe ser capaz de demostrarlo. Esta demostración será su credencial. Argumentar ser diferente sin ningún tipo de pruebas es inútil.

#### Paso 4 - Comunique su diferencia

Si usted posee un producto diferenciado, no quiere decir que todos inmediatamente querrán adquirirlo. La diferencia por sí sola no garantiza el éxito – es necesario construir una fuerte percepción en el mercado. Cada aspecto de sus comunicaciones deberían reflejar cuál es su diferencia – su publicidad, panfletos, página web, presentaciones, tarjetas de negocio, etc.

### Estrategias de diferenciación exitosas

1.- Sea el primero: ser el primero en entrar en la mente del consumidor con una nueva idea, producto o servicio es una enorme ventaja. La gente tiende a quedarse con lo que conoce, y si usted es el primero que conocen, cualquier intento de su competencia por imitarle sólo reforzará más su idea.

Ser original se traduce en más conocimiento y experticia. Está demostrado que, en la mayoría de los casos, ser el primero proporciona una ventaja de participación de mercado sustancial y significativa.

Ser el primero es una cosa; mantenerse de primero es otra. Requiere de un enorme esfuerzo y energía – la clave es innovar continuamente.

2.- Tenga un atributo particular: un atributo es una característica, peculiaridad o aspecto distintivo de una persona o cosa. Cada persona o cosa tiene su propia mezcla de atributos.

Lo que hace a una persona o producto único es ser ampliamente conocido por uno de estos atributos. Quizás esta sea la mejor forma de diferenciar su producto o servicio.

Lo importante es no tener el mismo atributo o posición que tiene la competencia. El atributo más eficiente debe ser simple y estar orientado al beneficio.

Muchas empresas intentan seguir al líder, copiando sus atributos, cuando lo más efectivo es conseguir algún atributo completamente opuesto que lo distinga.

3.- Sea un líder: el liderazgo es la forma más poderosa de diferenciarse, ya que es la manera más directa de establecer las credenciales de una marca. Las credenciales garantizan el desempeño de su marca.

Los líderes poderosos pueden establecer un dominio de las palabras que definen su categoría. Por ejemplo, al pensar en computadores, fotocopadoras y chocolate, la mayoría de los norteamericanos las asocian con IBM, Xerox y Hersheys.

4.- Cree una historia: la herencia o trayectoria tiene el poder de

hacer que su producto sobresalga entre los demás. Parece haber una tendencia psicológica natural que al tener una larga historia, le ofrece seguridad a las personas que seleccionan su producto.

Adicionalmente, la tradición da la impresión de que se trata del líder del mercado, aún cuando no lo sea.

La tradición jamás es un factor de diferenciación por sí sola. Las empresas deben luchar por mantener un equilibrio entre la tradición y el progreso. La idea es enorgullecerse de su pasado, pero mirando hacia el futuro.

5.- Especialícese en su mercado: los consumidores perciben a quienes se concentran en una actividad o producto, como los expertos en su área. Con frecuencia le atribuyen más conocimiento del área del que realmente tienen. En el otro extremo, los generalistas rara vez son asociados con experiencia. El sentido común nos dice que nadie puede ser experto en todo.

6.- Conviértase en el proveedor preferido: los consumidores casi siempre compran lo que creen que deberían tener. La razón principal para esta conducta es la inseguridad. Muchos compran un producto sólo porque otros piensan que es correcto tenerlo. Esto se llama “preferencia” y es ampliamente usado por las empresas para diferenciar sus productos de la competencia.

Por ejemplo, la medicina para aliviar dolor Tylenol se ha convertido en la número uno en Estados Unidos, en parte porque Johnson & Johnson la promueve como “la preferida por los hospitales”.

7.- Cree sus productos en forma especial: las empresas gastan mucho dinero y tiempo desarrollando, produciendo y probando productos nuevos e innovadores. Con frecuencia, el departamento de mercadeo oculta toda evidencia de este trabajo de los consumidores, por ser demasiado compleja; prefieren enfocar sus mensajes en la experiencia y estilo de vida asociado con el producto.

El problema con esta estrategia es que muchos productos de la competencia pueden proveer la misma experiencia o estilo de vida. Enfocándose en el diseño o tecnología única, puede ayudar a distinguir el producto en el mercado. Póngale al diseño un nombre y plántelo como el ingrediente mágico que diferencia su producto de los demás, como hizo Sony con “Trinitron” o Crest con “Fluoristan” (nadie sabe de qué se tratan, pero suenan impactantes).

8.- Póngase de moda: la publicidad de boca en boca es una poderosa herramienta de mercadeo. Aunque el público adora a los débiles, prefieren apostar a ganador.

Es sorprendente que muchas empresas son tímidas a la hora de divulgar sus éxitos. La excusa generalmente es que prefieren ser modestos. La realidad es que no lo hacen por temor a no estar de moda por siempre.

El lanzamiento de una empresa o producto se asemeja a la puesta en órbita de un satélite. Requiere de mucho trabajo para despegar, pero una vez en órbita, el juego cambia completa-

mente. Estar de moda le dará “altitud” a su producto – una vez allí, tendrá la oportunidad de buscar la forma de mantenerlo.

### Crecimiento y sacrificio en la diferenciación

A menudo las marcas pierden su originalidad por el deseo de ser más grandes. Jamás nos planteamos si el crecimiento es realmente necesario. El economista Milton Friedman decía “no tenemos una necesidad desesperada de crecer; tenemos un deseo desesperado de crecer”.

Crecer afecta negativamente la estrategia de diferenciación:

1.- La empresa se distrae de su objetivo: ya que tiende a concentrar sus esfuerzos en hacer que crezca el negocio. De esta forma se pueden perder las oportunidades de mejorar y desarrollar su nicho. Alcanzan una línea más amplia de productos, lo que a menudo trae menos recompensas.

2.- La empresa sobre extiende su línea de productos: al hacerlo cae en una trampa, tratando de hacer que su marca esté relacionada con cuantas categorías sea posible. Por ejemplo, Mc Donald’s construyó un exitoso negocio haciendo hamburguesas baratas y rápido. Cuando decidió incluir pizzas, su tasa de crecimiento disminuyó, y se debilitó su participación en el mercado.

Es necesario reconocer que mantener el enfoque en sus negocios básicos da mejores resultados que esparcirse en la búsqueda de más crecimiento. Mientras más añada, más arriesga desmejorar su estrategia de diferenciación básica.

### Ser diferente en lugares diferentes

Convertirse en una marca global es una meta riesgosa, pero no imposible. Antes de decidir sobre su estrategia de diferenciación global, considere que:

1.- La idea actual puede ser incorrecta: Coca Cola, al ingresar en el mercado Ruso, lo hizo con el slogan “Drink the Legend” (beba la leyenda). En ese mercado hay un redescubrimiento de las raíces y respeto por la autenticidad

2.- Los atributos pueden cambiar cuando se cruzan fronteras: en México, Corona es una marca de cervezas común y corriente. En Ciudad de México puede comprar el paquete de seis por US\$2,50. Sin embargo, en Estados Unidos tiene una imagen que la asocia al verano y palmeras, lo que hace mucho más costosa y rentable en ese país, alcanzando un precio de hasta US\$8,00.

3.- El liderazgo de su mercado puede que no se traduzca: Nescafé es la marca de café más importante de Nestle en el mundo, excepto en la India, donde la empresa elabora el café Sunrise, hecho especialmente con achicoria para darle un sabor familiar.

4.- Su tradición puede no ser respetada: Kellogg’s está orgullosa de su reconocimiento en alimentos para el desayuno. Pero su tradición no le sirvió para nada en la India, donde prefieren comida caliente para el desayuno.

5.- Su especialidad puede ser difusa: ¿Qué es Lux? En Indonesia es un jabón; en China y Filipinas es un champú; en Japón es ambas. Es difícil convencer al mundo de que usted es un especialista cuando su experticia varía según la geografía.

### ¿Quién está a cargo?

La alta gerencia tiene que asegurarse de que la estrategia de diferenciación sea generada, comunicada y mantenida. No pueden delegar esta tarea en su equipo de mercadeo o en las agencias de publicidad.

Las publicaciones de negocios están repletas de historias en las que los CEOs han sido mal orientados en su estrategia, o simplemente no han tenido estrategia. Al revisar las empresas que han tenido éxito, se encuentra con que los mejores CEOs hacen su propia estrategia a su manera.

En 1966, Peter Drucker definió el liderazgo como “pensar en la misión de la organización, definiéndola y estableciéndola clara y visiblemente”. En una nueva era de competencia avasallante, la base del liderazgo debe ser “pensar en la *diferencia* de la organización, definiéndola y estableciéndola clara y visiblemente”.

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios  
en Hispanoamérica



SeguRed.com – El portal de la seguridad



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital  
en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=177>