

Si todos saltan, ¿tú también saltas?

Daniela Pérez-Luna Rojas

Analista de investigación – Ipsos Marketing Perú

E-mail: daniela.perez-luna@ipsos.com

Desde niños nos enseñan a ser únicos y diferentes. Sin embargo, conforme crecemos, empezamos a querer lo mismo que tienen o hacen nuestros amigos. Llega la adolescencia y con ella las fiestas y los ruegos de permisos para quedarnos hasta tarde. “No es justo, mamá, todos mis amigos se quedan hasta las 3 am”, imploramos. Pero mamá, siempre sabia, responde: “entonces, si todos tus amigos saltan del puente, ¿tú también saltas?”. Esta analogía le calza perfecto al *marketing*: ¿buscamos diferenciarnos o saltamos del puente?

Todas las marcas nacen con el propósito de ser únicas y diferentes, pero mientras avanzan en su ciclo de vida, les es más difícil sobresalir frente al resto. Y es que hay un instinto de manada que las hace querer seguir al líder: si una empresa innova o genera mejoras en su producto o servicio, es muy probable que la competencia haga lo mismo para no quedarse relegada en el camino. La reacción instintiva de los especialistas de *marketing* es usar las métricas de la investigación de mercado como *benchmark* y enfocarse en nivelar sus debilidades para estar alineados con las demás, en lugar de apostar por las fortalezas de su marca para distinguirse.



Fuente: Different: escaping the competitive herd, Youngme Moon (2010)

En una batalla intensa como la del mercado actual, ¿cómo ser diferente? Hace más de 50 años, el padre del *marketing*, Philip Kotler, identificaba cuatro estrategias de diferenciación, con base en el producto, personal, canal e imagen. El problema es que son estrategias diseñadas desde adentro hacia afuera, mientras que los consumidores experimentan el mercado desde afuera hacia adentro. En este contexto, Youngme Moon, profesora de la escuela de negocios de Harvard, describe tres alternativas para escapar de la manada poniéndonos en los zapatos del consumidor:

- **Reversa:** plantea romper con lo esperado para ofrecer algo totalmente diferente. Mientras que las marcas están acostumbradas a llenarnos de atributos adicionales, las reversas vuelven a lo básico, pero con un giro diferencial. Por ejemplo, Jet Blue, una de las pioneras de las aerolíneas *low cost*, quitó la comida gratis, la opción de viajar en primera clase y el rango variado de precios en sus vuelos; en lugar de esto, brindó entretenimiento personalizado en cada asiento por una tarifa estándar.
- **Divergente:** sugiere cambiar algunos elementos de la propuesta para separarla de su marco referencial original y reinventar los parámetros establecidos. Esta alternativa

rompe con los estereotipos, ya que se presenta como algo distinto de lo acostumbrado y se redefine dentro de la categoría. Swatch revolucionó la categoría de relojes suizos, que se caracteriza por su lujo y exclusividad, posicionándose como una marca de accesorios con diseños de moda, sin dejar de ser un reloj.

- **Hostil:** algunas marcas solo destacan las bondades de sus productos o lo sobrecargan de emoción para venderlo, lo que termina afectando su credibilidad. La estrategia hostil implica mostrar a la marca tal y como es: genera polémica, es conflictiva, no busca agradarles a todos. Sin embargo, quienes la consumen, han pasado la prueba máxima de fidelidad. La campaña de lanzamiento de Mini Cooper en EEUU, un mercado dominado por modelos *SUV*, resaltó su pequeño tamaño a través de activaciones donde se veía al auto metido en una caja de juguete: “Es más pequeño de lo que piensas”.

Como bien dicen, es bueno mantener a los enemigos cerca, pero no para copiarse de sus movimientos, sino para identificar aquellos territorios que no están siendo apropiados por ninguna marca ante los ojos del consumidor y determinar si la nuestra tiene la autoridad para hacerlo. Las mediciones que provee la investigación de mercado deben servir para saber dónde estamos parados frente a los demás jugadores y cuáles son nuestras ventajas para poder explotarlas. Así, si todos saltan del puente, nuestra marca podrá volar hacia el cielo.