

ACERTAR A LA SEGUNDA

BIBLIOGRAFIA.

- Trout, Jack y Ries, Al. De., **Las 22 leyes inmutables del marketing**, McGraw-Hill, 1993.
- **el libro rojo de la publicidad.**
- Clancy, Kevin J., Shulman, Robert s., **Mitos del marketing que están matando a los negocios.** McGraw-Hill, 1994.
- **Emprendedores, nº 2**, noviembre de 1997.
- Gershman, Michael, **Acertar a la segunda (vol. 1)**, Actualidad Económica, 1995.
- Gershman, Michael, **Acertar a la segunda (vol. 2)**, Actualidad Económica, 1995.
- Gershman, Michael, **Acertar a la segunda (vol. 3)**, Actualidad Económica, 1995.

Lanzar un nuevo producto tiene su cara y su cruz :

Los cigarrillos Marlboro, el horno microondas : productos así son los que todo empresario sueña con crear.

Estos productos y cientos más, fueron concebidos, fracasaron y volvieron a nacer gracias al ingenio, al entusiasmo y a la perseverancia (que algunos llamarían tozudez) de sus creadores. Hoy en día, cada uno de ellos vale miles de millones, pero no siempre fue así. Cuando sus sueños no se cumplieron, estos creadores no se dejaron vencer por el desaliento. Analizaron las razones del percance, idearon nuevas estrategias de comercialización y volvieron a lanzar sus productos para alcanzar el éxito.

la cara : la oportunidad de partir de cero. De crear de la nada su forma, su envase, su posición.

La cruz : también es el partir de cero. La necesidad de investigar y trabajar como locos para colocarse entre las preferencias de los consumidores, superando el mayor de los enemigos : el temor y la desconfianza hacia lo nuevo y desconocido.

La experiencia de una importante agencia de publicidad (la Ogilvy & Mather) permite concluir que las claves del éxito están en algo tan obvio como el producto en sí, las promociones, la planificación de medios y la publicidad.

Lo más importante indudablemente, es la **ventaja diferencial**, por la que el nuevo producto tiene su razón de ser, aunque, evidentemente, eso no es todo, ya que esa ventaja comparativa tiene que ser **relevante y percibida por el consumidor**.

La ventaja puede ser **el envase, el rendimiento del producto, el precio, o la resolución de un problema que otras marcas no resuelven**, o ¿Por qué no ?, **un nuevo uso**.

Sea cual sea esta ventaja, debe ser real y significativa para el consumidor, ya que no únicamente debe ser demostrable en el laboratorio, sino además en la calle o en el supermercado, que es donde los consumidores toman las decisiones.

La solución es bastante sencilla : **investigar**.

Los cigarrillos Marlboro, quintaesencia de la virilidad simbólica, en algún momento llevaron boquilla de color rojo y blanco estilo vampiresa para atraer a las fumadoras. Los Kleenex se anunciaron en su día como artículo de lujo, debidamente recomendado para las estrellas de Hollywood. Las ventas de el vodka Smirnoff eran tan insignificantes al principio, que figuraban en la partida de <<licores y varios>> según la clasificación e

Hacienda.

Los inventores de la Pepsi-Cola quebraron varias veces antes de que sus sucesores se hicieran cargo de esas mismas marcas y las condujeran al triunfo.

Productos anticuados han conocido una segunda vida, e incluso categorías enteras de productos, en su momento juzgadas invendibles (el bolígrafo, la cerveza baja en calorías, las pinturas preparadas), fueron presentadas de nuevo y alcanzaron una rentabilidad descomunal.

Cuando los creadores de estos productos se daban cuenta de que lo que ellos vendían no lo quería nadie, se les planteaban dos opciones :

- **Abandonar y perderlo todo** : la eliminación del producto es algo complejo, para lo cual debe trazarse un plan minucioso. Los objetivos principales son la eliminación de stocks, la gestión de las garantías posventa y, sobre todo, que no salga perjudicada la imagen de la compañía.
- **Reorientación estratégica o empezar de nuevo con un plan de remarketing** : En ocasiones, cuando se ha detectado un error subsanable, que ha sido el origen del fracaso, existe la opción de reorientar el producto en busca de una segunda oportunidad. Es posible que un relanzamiento bien dirigido consiga salvar el producto en cuestión.

Algunos productos, por supuesto, triunfan a la primera como Kodak, Reynolds, etc., pero la verdad es que salvo pocas excepciones, los comerciales se pillan los dedos con los lanzamientos de nuevos productos.

Un nuevo producto puede ser muy costoso. Según su categoría, el lanzamiento puede llegar a costar entre 10 y 100 millones de dólares, pero el éxito no está garantizado.

Estos lanzamientos de productos nuevos, son muy arriesgados. En los años 50 se estimaba que seis de cada siete productos que se lanzaban al mercado fracasaban, pero esa relación ha empeorado sensiblemente desde entonces.

¿Por qué fracasa un producto ?

- Una de las causas que se argumentan, es el **error de razonamiento** : Los comerciales creen que si X es bueno, dos veces X será el doble de bueno, pero resulta que no sucede así.
- No haber creado un **plan integrado de marketing**.
- Pero los fracasos comerciales también tienen razones como los **precios demasiado altos**, el presupuesto de publicidad demasiado reducido, el no haber apuntado a la audiencia adecuada, o el haber subestimado factores étnicos que eran relevantes para la decisión de compra.

La revista **Emprendedores**, señala los siete pecados capitales principales que se esconden detrás de cada fracaso :

- **Presuponer que un producto de éxito en un país triunfará en cualquier otro** : Un error frecuente que se comete en Marketing, es suponer que un producto o servicio que triunfa en un país determina también lo que hará en cualquier otro en el que se introduzca. De entrada, este planteamiento ignora la idiosincrasia del mercado y las motivaciones de compra de los consumidores a los que se busca captar. En esos casos, los expertos en Marketing recomiendan una introducción prudente. Es preferible realizar una introducción focalizada en ciertas zonas geográficas o únicamente a través de determinados canales de distribución. Si la experiencia resulta positiva, es el momento adecuado para ensayar un lanzamiento a gran escala.

El ejemplo de un error como este, fue la **CUENTA 90 EXTRA de Halifax** : La Cuenta 90 Extra fue uno de los primeros productos que comercializó en España el banco Halifax.

Se lanzó a finales de 1993 y retirado un año más tarde.

Este producto, que tiene un gran éxito en Gran Bretaña, captó en España un solo cliente a lo largo de todo un año, y además se trataba de un inglés.

El producto era una cuenta corriente, pero con las ventajas típicas de un depósito sin vencimiento, con un interés mucho más elevado que el de las cuentas corrientes.

El único inconveniente era que para sacar el dinero , se necesitaba un preaviso de 90 días.

El banco reconoce que no se tuvieron en cuenta las preferencias y hábitos de los españoles, y es que en nuestro país existe una tendencia exagerada a la liquidez, desconfianza en los productos muy sofisticados, y escasa previsión de futuro.

- **La investigación de mercado :** Un estudio de mercado mal hecho puede ser el primer paso que conduzca a el fracaso de un lanzamiento. Hay que saber interpretar correctamente sus conclusiones, y esto no se hace siempre bien. Vivimos en un mundo muy acelerado, sujeto a cambios muy rápidos en el mercado. La investigación mide lo que la gente pensaba hasta el momento mismo de realizarla. Por tanto, son útiles para medir el pasado, pero no siempre para medir el futuro.

Los estudios de mercado arrojan interesantes datos sobre la predisposición a consumir un producto, lo acertado de su nombre, lo atractivo de su envase, etc., pero en abstracto. Otra cosa es la reacción efectiva en el punto de venta, que puede ser radicalmente distinta.

El ejemplo en este caso es el refresco **SPRINGO** El refresco con una pizca de alcohol, que fue lanzado por Cruzcampo en 1995, buen modelo para demostrar que los datos de una investigación de mercado no hay que tomarlos siempre al pie de la letra. El lanzamiento de esta bebida fue avalado por una larga y costosa investigación.

Los resultados de la investigación fueron estupendos y destacaban la alta intencionalidad de compra.

El lanzamiento de Springo se realizó en el verano de 1995, con una gran campaña de publicidad y otras acciones promocionales, que hicieron que un millón de personas llegaran a probar el producto, pero Springo fue retirado del mercado a los tres meses de su lanzamiento.

La inversión realizada en este lanzamiento fue de unos 2000 millones de pesetas.

En nuestra opinión, en este caso el pecado fue doble, ya que a pesar de que los resultados de la investigación fueron muy favorables (e incluso espectaculares), no se tuvo en cuenta la introducción en el mercado de un producto similar tiempo atrás. Veasé Shandy lanzado por San Miguel y retirado del mercado poco tiempo después del mismo, sin contar con que hicieron gala de poca prudencia al no valorar la velocidad espídica a la que cambian los mercados actualmente.

3) la elección del nombre : La historia empresarial está llena de

lanzamientos mal encauzados por una desafortunada elección del nombre de la marca. Trout y Al Ries comentaron el fracaso de la primera marca de ordenadores personales del mundo : la MITS Altair 8800, una desgraciada elección del nombre, complicado y difícil de recordar (en contra de las más básicas leyes en cuento a marcas que a todos se nos vienen a la mente como : que sea corto, fácil de recordar, fácil de pronunciar, etc.), que fue superada por Apple, pese a su introducción posterior.

En otras muchas ocasiones, la mala elección del nombre responde a una estrategia inadecuada de extensión de

la línea. Uno de los ejemplos más famosos fue el lanzamiento del **perfume BIC** : El éxito de los productos BIC (bolígrafos, maquinillas de afeitar, encendedores, etc.), no se extendió al perfume de esa misma marca, lanzado en 1988 a un precio muy asequible.

Los resultados no fueron los esperados y la producción se paralizó en 1991.

Las pérdidas fueron de 500 millones de francos. Según Alfonso Vilá, los productos BIC se asocian a productos efímeros y baratos, dos cualidades que muy difícilmente podían haberse vinculado al mundo de la cosmética y la perfumería.

Sin embargo, la marca **Gillette**, relacionada tradicionalmente con las maquinillas de afeitar (desechables y no desechables), ha lanzado una línea completa para hombre dedicada al cuidado de la piel con éxito, de forma que no sería muy descabellado pensar que el auténtico problema del lanzamiento no se debió a otros factores.

Ésta es la primera gran decisión : aprovechar el impulso de una gran marca para lanzar nuevos productos o potenciar nuevos nombres.

La verdad es que la historia de la publicidad está llena de ejemplos que podrían aconsejar una u otra opción.

Nivea intentó lanzar una nueva gama con la marca **Lian** y fracasó. Finalmente lo volvió a intentar con su propio nombre, líder en bronceadores, y ha conseguido vender **body milk**, lociones para el baño e incluso espumas de afeitar.

Sea como sea, los enormes gastos de lanzar una nueva marca, hacen que en Estados Unidos dos terceras partes de los 7.000 productos lanzados en los setenta, lo fueron bajo el cobijo de una marca ya conocida.

Un caso extremo es el del **Ford Fiesta**. El nombre Fiesta ha conseguido un impacto tan enorme que tiene tanta o más fuerza que la propia marca Ford.

De manera, que después de desarrollar un nuevo modelo, se valoró que el riesgo de apostar por un nuevo nombre podría ser fatal.

Solución : se lanzó el nuevo Fiesta, con todo el empuje del nombre, que otros habrían considerado gastado. Los resultados no pudieron ser más espectaculares : consiguió ser el coche más vendido en su segmento y coche del año en España.

4) Un mal momento ; Puede que el producto tenga un diseño y una lógica comercial inmejorables, y una utilidad real para el público consumidor. Pero fracasará si se lanza en un mal momento.

Un momento no muy adecuado son los períodos de crisis económica, con niveles bajos de consumo, salvo que aporte un valor muy sustancial para los consumidores.

Un ejemplo muy significativo fue el del coche **EDSEL**, introducido en los años 50 en Estados Unidos cuando sufría su peor recesión económica desde la Gran Depresión.

Otro mal momento es cuando la introducción se produce demasiado pronto. Esto le sucedió por ejemplo al **café instantáneo**. El primer lanzamiento, a principios de siglo fracasó. El consumidor tenía tiempo suficiente para prepararlo en la cafetera. Sin embargo, fue un éxito cuando se lanzó durante la Segunda Guerra Mundial.

Disponían de poco tiempo para este tipo de consumo. El café instantáneo triunfó entonces como bebida fácil de preparar.

Lo mismo ocurrió con la **leche condensada**.

CANAL 10 fue la primera experiencia de canal privado vía satélite que funcionó en España.

Empezó a emitir desde Londres programas codificados desde enero de 1988.

El origen de este fracaso estuvo en el mal momento en el que se produjo.

Una segunda causa fueron las continuas disputas entre accionistas, que concluyeron con el cierre de la empresa

- **La competencia** ; El fracaso de un lanzamiento puede deberse a que el nuevo

producto no consigue derrotar al de la competencia.

Otro fallo frecuente es subestimar la capacidad de reacción de la competencia. Si el lanzamiento se ejecuta con excesiva lentitud, como le ocurrió a **Playtex** con el **Wonderbra**, se da pie a la competencia para lanzar un producto alternativo.

Esto mismo le ocurrió a **Philips** con el **CD**, no se atrevió a lanzarlo en el momento a pesar de haberlo desarrollado antes que nadie, y **Sony** se le adelantó haciéndose con el mercado.

José Luis Casado, profesor de Esic, comenta que una estrategia muy usada por la competencia para hacer frente a un producto realmente innovador, es el lanzamiento de otro producto similar para reducir las ventas del primero.

Estos lanzamientos denominados producto tácticos, tienen como principal objetivo poner obstáculos a la competencia, más incluso que ser rentables en sí mismos.

Por lo general, suelen acabar desapareciendo en poco tiempo, por lo que estos no pueden catalogarse de fracasos en sentido estricto.

McDonald's lanzó el pasado año en Estados Unidos la hamburguesa denominada *Arch Deluxe* dirigida al público adulto. Fue creada para enfrentarse con la *Whopper* de su competidora **Burger King**.

Arch Deluxe contó con una intensa campaña de publicidad que resaltaba su carácter de producto diseñado para el consumidor adulto. Los resultados de venta no han sido satisfactorios, ya que el público sigue prefiriendo la *Whopper*.

Los directores de McDonald's han asumido ya esta derrota y han estudiado la conveniencia o no de retirarla del mercado.

6) Posicionamiento desenfocado ; El concepto de posicionamiento hace

referencia a aquellos atributos que mejor definen a una marca, tanto en sus aspectos cualitativos y de precio como al público al que va dirigido.

El posicionamiento de Bic se relaciona con productos baratos y desechables ; Volvo con la seguridad, y Pepsi con la juventud, por poner solo algunos ejemplos.

Atribuir a un lanzamiento un Posicionamiento que no sea el adecuado para el público en que se pretende impactar es el camino más rápido para cosechar un sonoro fracaso.

Inicialmente, Marlboro estaba dirigido al público femenino y sus ventas nunca fueron significativas hasta que se reposicionó hacia el masculino con la imagen del cowboy. Fue entonces cuando alcanzó su éxito.

Un vez que una marca tiene un posicionamiento consolidado es muy difícil y arriesgado modificarlo. A Marlboro le salió bien, pero no a **Coca-cola** con New Coke.

Los expertos indican que, cuando los consumidores identifican a una marca con determinados atributos, se requiere una enorme inversión en comunicación para modificarla. La mayoría de las veces esta estrategia sale mal.

Jack Trout y Al Ries advirtieron el error de Coca-Cola, cuando abandonó el posicionamiento de lo auténtico. En abril de 1985 la firma de Atlanta lanzó New Coke con un sabor dulce parecido al de Pepsi. Tres meses después se anunció que la auténtica volvía al mercado con un nuevo nombre : Coca-Cola Clásica. Las centralitas de la compañía se colapsaron con llamadas de consumidores indignados (en torno a 1.500 por día), que pedían que les devolvieran su fórmula habitual. Hoy New Coke sólo se vende en EE.UU., con una cuota de mercado nada significativa.

7) Una mala distribución ; no sirve para nada tener un producto de calidad y que se haga una campaña de publicidad y comunicación maravillosa si, a la hora de la verdad, el cliente no encuentra el artículo en el punto de venta. O bien que, por un problema de mala planificación logística, no se pueda abastecer una demanda que supere las existencias disponibles. Un error de estas características estuvo en el origen del fracaso que se produjo en el lanzamiento del sujetador *Wonderbra*. Un segundo error puede ser intentar la comercialización a través de un canal que no esté en consecuencia ni con las características del producto ni con el tipo de público al que se dirige. Fue lo que le ocurrió a Bic cuando intentó vender su perfume. Su estrategia de distribución contemplaba, entre otros, la venta a través de un canal tan heterodoxo para un producto aspiracional como los estancos. Este hecho rebajó aún más la imagen del nuevo producto.

Al margen de éstos, hay que tener en cuenta otros motivos menos corrientes como : un **mal embalaje**, un **precio que no se adapta al beneficio que aporta el producto**, una desafortunada campaña **publicitaria y promocional** o una **baja calidad**.

Cualesquiera que sean las causas del fracaso, el coste del lanzamiento de un nuevo producto nunca es correctivo, la competencia muy ávida, y el mercado cada vez más complejo.

En vista de este medio ambiente cada vez más abarrotado, de las numerosas maneras en que un producto puede fracasar y del elevado coste de los lanzamientos y las absorciones, el nuevo intento con un producto que no triunfó la primera vez se presenta como una buena oportunidad.

Michael Gershman tras un amplio análisis de casos de re-comercialización, ha llegado a la conclusión de que las cuatro P tradicionales del marketing (producto, plaza, precio y promoción), están seriamente pasadas de moda.

En el proceso actual de marketing hay que tener en cuenta no menos de doce P :

- **Percepción (*perception*).**
- **Introducción (*pitch*).**
- **Embalaje (*packaging*).**
- **Precio (*price*).**
- **Promoción. (*promotion*)**
- **Promesas (*promises*)**
- **Subirse a remolque (*piggybacking*).**
- **Posicionamiento (*positioning*).**

- **Colocación (placement).**
- **Bonificaciones.(premiums).**
- **Publicidad (publicity).**
- **Perseverancia (perseverance).**

Es raro que un producto tenga dificultades con una sola de estas P ; lo más corriente, es que se acumulen un número abrumadoramente desfavorable de varias.

Son muchos los factores que contribuyen a hundir o, por el contrario, a reflotar un producto conflictivo.

Vamos a ver a continuación ejemplos de algunas de estas P's :

1) NO ERRAR EN LA INTRODUCCIÓN : Todo vendedor tiene su introducción, su manera de entrar, su proposición.

La introducción comercial es el puente entre el productor y el consumidor, la plataforma, que sirve de terreno común a ambos. Por eso es tan importante acertar en esa introducción, hallar ese terreno común.

No siempre se acierta en el grado justo : los del horno microondas y los de la cerveza baja en calorías se centraron en el refinamiento técnico, en una época en que la gente sólo buscaba cocina rápida y una cerveza que no llenase tanto.

Además, las introducciones pasan de moda : En 1940, Pepsi aseguraba que daba el doble de cantidad por una perra chica, pero fue preciso abandonar la consigna cuando el precio pasó a una perra gorda, es decir, diez centavos.

Por otra parte, los motivadores básicos a los que apelar son muy pocos.

Como los seis argumentos básicos de la novelística, las introducciones comerciales se apoyan en un reducido número de factores : **el precio** (cuatro rollos de Kodak por el precio de tres), **la comodidad** (la nueva cera Johnson's, más fácil de usar), **la rapidez** (la nueva aspirina Bayer, de acción acelerada), o **el prestigio** (la Tarjeta Oro de American Express).

- **Introducción de batalla** Las más persuasivas son las que tiene en cuenta a la competencia, y abarcan varias de las otras P :
- **7-Up** Upon esta introducción, 7-Up quiere posicionarse como bebida ligera más refrescante que las colas dulzonas y empalagosas. Y además como las colas son populares, el bebedor de un refresco que se presente como no cola se da un ligero barniz de anticonvencionalismo.
- **8 de cada 10 ginecólogas usan y recomiendan tampones** : este es el caso de lo que hemos llamado subirse a remolque (piggybacking). Se confía en la autoridad médica para conseguir que los tampones sean más atractivos.
- **consiga Coca-Cola en la nueva botella de plástico de medio litro** : evidentemente, la introducción remite al embalaje, que promete ser de manejo más cómodo que las antiguas latas.
- **Introducción salvaje** En buena parte, las entradas posibles dependen de la naturaleza del producto y del público al que se dirige. Comercializar un perfume basándose en el precio, sería restar categoría a un producto que depende de la imagen, de la moda y de la presentación. Por la razón contraria, cuando se subrayó que Gablinger's Beer era una cerveza baja en calorías, quedó irremediabilmente marcada como bebida para locas.
- **Introducción Uno-Dos** En ocasiones, un lanzamiento descansa sobre dos elementos ; el ejemplo clásico es la cerveza baja en calorías Lite, que sabe mucho y llena poco. Un caso menos Obvio es la

introducción básica de los seguros de vida : la razón evidente, es proteger a la propia familia, pero el gancho se basa parcialmente en la idea de mira como aumentamos nuestras propiedades.

- **Dar más por menos** La introducción es la piedra angular de la publicidad. Martin Revlon dijo una vez que en los laboratorios fabricamos cosméticos, pero en las tiendas vendemos esperanza. Una introducción acertada le comunica al consumidor la sensación de que, en efecto, ese perfume va a suponer una diferencia en mi vida. En algún caso, los publicitarios han introducido un producto vinculándolo con n problema doméstico habitual.

Ejemplo ; Kleenex Tissues : Introducción imperfecta.

Al final de la Primera Guerra Mundial, la Kimberly–Clark se vio con los almacenes llenos de algodón–celulosa, y lanzó la primera compresa higiénica bajo la marca Kotex.

Como los locos años 20 habían creado una demanda de productos de maquillaje a escala nacional, era bastante lógico pensar que podía existir un mercado para productos desmaquilladores que garantizaran una manera fácil de quitarse el maquillaje.

Los jefes de la empresa vieron la oportunidad y la Kimberly Clark modificó su cellucotton dándole forma de pañuelos de papel, entonces llamados Kleenex Kerchiefs, que lanzó en 1924 bajo la especie de toallitas desmaquilladoras desechables.

Con el fin de darle prestigio al producto y justificar su precio nada barato de 65 centavos la caja de cien Kleenex, la compañía recurrió a estrellas de Hollywood de la época.

En 1926, las ventas seguían flaqueando y la empresa decidió retirar la apuesta sobre Kleenex como producto refinado y ensayar un nuevo posicionamiento de mercado.

Rebautizados como Kleenex Absorbent Kerchiefs, los ofrecieron en un tamaño económico de tocador que costaba poco más de la mitad que el antiguo tamaño profesional.

Pero la rebaja en el precio no fue suficiente para popularizar el producto, así que los comerciales de la compañía procuraron desarrollar un nuevo y más cómodo sistema para la utilización de los pañuelos uno a uno, y así nació en 1929 la caja de extracción fácil Ser–A–Tissue. Pero según la crónica oficial de la compañía, las ventas, aunque prometedoras, aún no podían calificarse de sensacionales.

En esta coyuntura, el salto de un mercado industrial al mercado consumidor de masa era tremendo para una compañía de talante conservador.

La empresa se veía en el difícil dilema de abandonar una clientela estable, formada por un reducido número de compradores industriales dispuestos a pagar un precio alto, para dirigirse a los millones de consumidores caprichosos y poco fieles con un artículo desconocido para ellos y que no justificaba sino un precio sumamente económico. Pero aún, la empresa había tomado la discutible decisión de penetrar con su primer artículo de consumo masivo en el exigente y muy competitivo mercado de los artículos sanitarios y de belleza. Para colmo, aún no sabían cómo enfocar lo que pretendían vender, según se evidenció cuando rebautizaron el producto como Kleenex Cleansing Tissues, el tercer nombre en el plazo de seis años.

Pero si por aquel entonces la empresa aún no sabía exactamente cómo vender los Kleenex, en cambio contaba con un largo e ilustre historial de saber escuchar a sus clientes y atender sus quejas.

Cuando una determinada máquina empezaba a producir un papel que los clientes considerasen inferior, la reemplazaban inmediatamente.

En un cierto momento, un incendio destruyó por completo el almacén de papel prensa de la compañía y tres de sus máquinas papeleras.

Para no desabastecer a su clientela, pagó horas extraordinarias a toda la plantilla, y cuatro semanas más tarde, pudo despachar el primer camión de papel prensa con ayuda de una máquina de emergencia.

Esta actitud tradicional explica quizá la sensibilidad de la compañía al incesante aluvión de cartas que los consumidores que utilizaban los pañuelos Kleenex, para sonarse la nariz.

En febrero de 1930, la compañía decidió poner a prueba los dos mensajes (toallita desmaquilladora o pañuelos para la nariz), en una operación precursora del Desafío de Pepsi, o como se dice en la jerga publicitaria, una doble campaña piloto.

Se crearon anuncios a toda página para dos periódicos competidores de Peoria (Illinois) ; éstos eran de idéntico tamaño y diseño, y ambos ofrecían el envío gratuito de una caja de Kleenex. La única diferencia estaba en los titulares.

El primero decía : Pagamos por demostrar que Kleenex quita cualquier clase de maquillaje, y el segundo Pagamos por demostrar que Kleenex sirve maravillosamente como pañuelo.

Cuando un 61% de los lectores contestaron que usaban Kleenex como pañuelos, la empresa modificó rápidamente su publicidad para reflejar el incentivo más popular, la introducción más perfecta.

Una vez arraigada la imagen de Kleenex como pañuelos, resultaba más fácil colocar la misma introducción en los submercados.

Se publicaron anuncios a toda plana para decirles a las madres que proveyeran a los niños antes de enviarlos a la escuela, para que no esparcieran microbios ; el mismo mensaje se dirigió a los trabajadores (otro mercado parcial sumamente provechoso), y el lema publicitario experimental No te guardes el resfriado en el bolsillo duplicó las ventas durante el año en que fue utilizado.

Una vez consolidada esta cabeza de puente, la empresa pudo pasar a promover los mercados secundarios.

En 1936, el folleto incluido en el paquete, relacionaba no menos de cuarenta y ocho aplicaciones, como la utilidad de los pañuelos de papel para limpiar herramientas, o escurrir el aceite de los fritos.

Algo después, la empresa ofreció un premio de 5 dólares por cada sugerencia de un nuevo uso para lo que en aquellos momentos se daba a conocer como Kleenex Disposable Tissues.

La campaña de los usos múltiples alcanzó su punto álgido entre septiembre y diciembre de 1939 bajo el clásico lema de Confesiones auténticas ; en el curso de esta campaña, 24.000 consumidores confesaron las aplicaciones originales que habían ideado para ese producto.

A los quince años de su lanzamiento, Kleenex era un producto establecido y había ayudado a convertir la Kimberly–Clark, que antes era una papelera exclusivamente industrial, en una compañía de productos para el consumo con una facturación de 3.000 millones de dólares.

Desde 1924 hasta 1989, en que generó 450 millones de ventas a escala mundial, los Kleenex Tissues sufrieron tres cambios de nombre, cuatro cambios radicales de embalaje y numerosas revisiones de la política de precios así como del enfoque publicitario. Y todo ello fue consecuencia de haber descubierto la ventaja principal del producto, de crear una introducción que capitalizase sobre esa ventaja, y de destacarla en las sucesivas operaciones de comercialización.

Producto Kleenex.

P–pivote– Introducción (Pitch). El paso de una introducción marginal en la línea de productos cosméticos a un mensaje más prosaico, orientado a las narices constipadas, amplió el mercado potencial de Kleenex.

P–Primarias Precio, Presentación. Al bajar el precio y adaptarse un embalaje cómodo e innovador, la caja de extracción rápida, los consumidores pudieron descubrir nuevos usos para los Kleenex.

2) NO EXCLUIR UNA MARCHA TRIUNFAL A REMOLQUE ; La vía del éxito no es necesariamente esplendorosa.

A comienzos de los años setenta los precios de la carne subieron y aparecieron productos que ampliaban con fideos o arroz los platos preparados de carne.

La General Mills entró en el mercado, primero con la Hamburger Helper : un nombre casi imposible de olvidar.

Según el publicista Barry Wegener, llegó a ser tan importante para General Mills como los Wheaties o los Cheerios.

Al apostar en favor de la humilde hamburguesa, General Mills hallaba un medio excelente para vender fideos.

En los círculos de marketing, una estrategia así se llama *piggybacking*, *coattailing* o *hitchhiking*, es decir, hacerse remolcar, o llevar de balde.

Estos términos sugieren gráficamente que se trata de vincular un elemento nuevo a otro ya establecido.

Cuando se tiene un producto afligido por una obstinada resistencia del consumidor, una posible solución consiste en asociarlo a otro producto, servicio o idea que cuente ya con una aceptación ; si se elige bien, es posible que la aceptación inherente a éste, sirva para reducir el nivel de resistencia a aquél.

Usar un producto establecido (no necesariamente propio) para promocionar otro nuevo, en el fondo es lo mismo que utilizar el prestigio de una marca, no el de una personalidad célebre para respaldar el producto.

La campañas basadas en celebridades se fundan en la idea no del todo irracional, de que la popularidad del famoso influirá sobre el artículo recomendado.

La idea esencial de subirse a remolque, en cambio se asemeja más a un truco de magia : mientras distrae la atención del consumidor con algo conocido, se le cuela un nuevo producto sin que lo extrañe demasiado.

Si se acierta con el maridaje entre lo viejo y lo nuevo, el antiguo producto familiar genera sentimientos propicios y el consumidor se fija en lo positivo (la novedad), en vez de quedarse con lo negativo (la extrañeza).

- **Artículos de fondo** A los fabricantes de productos establecidos por lo general les da miedo la aparición de otro producto nuevo y capaz de trastornar las exclusivas conseguidas en dura batalla. Pero hay un ejemplo clásico, en el que el editor de una revista se encargó de introducir a una posible competidora gracias al dinero de la publicidad. El 20 de diciembre de 1971, Clay Felker, editor del *New York*, facilitó el lanzamiento de la revista *Ms.* insertándola en la suya, que se distribuyó así en la ciudad de Nueva York. En aquella época, la sola idea de un periódico feminista habría espantado tanto a las agencias de publicidad como a los clientes de estas. Pero el hecho de haber aparecido a remolque de una publicación tan prestigiosa como la de Felker atenuó el carácter revolucionario de la

revista. Además le prestaba una respetabilidad a la nueva publicación. El viaje a remolque ha funcionado en la edición y en otras muchas categorías de productos, por ejemplo :

*Los refrescos y condimentos ¿Qué sería de tónica sin la ginebra ?

*Los platos precocinados .

*Los cosméticos a estas alturas la idea del obsequio por la compra

ha arraigado a tal punto en el sector que los consumidores, comprenden lo que comprenden, siempre esperan recibir un regalo. Teniendo en cuenta esta expectativa, cuando un fabricante quiere ensayar un producto nuevo, muchas veces recurre al truco de adjuntarlo como obsequio, y claro, lo que encuentra buena aceptación, acaba independizándose.

- **Matrimonios mixtos** En ocasiones, resulta difícil vender el producto A, pero sabemos que el público ha aceptado el producto B, que se conecta de alguna manera, física o mental, con el primero. Mediante una promoción conjunta, estableceremos un maridaje entre los dos artículos y confiaremos en que el perdedor entrará a remolque en las mentes y los corazones de los consumidores.
- **Remolque espontáneo** A veces ni siquiera hace falta un producto soporte ; las tendencias o las actitudes vienen a desempeñar la misma función, siendo suficiente el encontrarse en lugar oportuno a la hora oportuna. Las modas femeninas viajan a remolque del cine desde los años veinte. Hacía muchos años que algunas personas usaban camisetas sin mangas, pero cuando apareció Jenifer Beals llevando una de éstas en la película *Flashdance*, los fabricantes de la industria textil se subieron a remolque de esa ola de popularidad, y ganaron millones. De manera similar, desgraciadamente justificado en este caso, al contagio del SIDA, representó un apoteósico retorno para los fabricantes de condones.
- **Extender la exclusiva** Muchos fabricantes, incluso consiguen subirse a remolque de sus propias marcas para crear nuevos productos en otros sectores que no tenían nada que vender.

Ejemplo ; Vodka Smirnoff.

una vez dijo Pablo Picasso, que los tres mayores descubrimientos del mundo occidental de la postguerra eran Brigitte Bardot, el jazz moderno y el vodka.

Aún así, alguno de estos descubrimientos permaneció ignorado para los Estados Unidos durante bastante tiempo. Hasta mediados de los años cincuenta, las ventas de vodka eran tan modestas que se declaraban al fisco en una partida de licores varios.

Por más que lo intentó, Smirnoff no lograba que los norteamericanos bebiesen vodka en cantidades apreciables., hasta que inventaron el combinado Moscow Mule y se subieron a remolque de una moda.

Hace casi cuatro siglos que el vodka es la bebida nacional rusa. En el siglo XIV, Iván el Terrible estableció las posadas del zar, establecimientos públicos de bebidas donde el populacho podía tomarla sola o perfumada con hierbas, frutas o bayas (la pertsovka, bebida favorita de Stalin según cuentan, es una infusión de guindillas en vodka).

En 1886, Peter Smirnoff presentó la vodka de su familia en la principal exposición comercial rusa, donde fue degustada por el zar Alejandro III.

La familia Smirnoff, se convirtió en la proveedora oficial de la corte imperial. Pero en 1917 terminó la era del imperio ruso, y con eso, Vladimir Smirnoff se llevó a Francia el secreto de la elaboración de su vodka, cuyos derechos vendió por 2.500 dólares a Rudolph Kunett en Estados Unidos, cuya familia había vendido grano a

los Smirnoff en Rusia.

Kunett trabajó como vendedor de la Standard Oil y de Helena Rubinstein durante la Depresión y ahorró con la esperanza de establecer la Smirnoff en los Estados Unidos.

En enero de 1934, fundó la destilería americana de vodka en Bthel (Connecticut).

Sólo quedaba un problema ; la bebida no apetecía a nadie. En ningún lugar había demanda de vodka, considerada como un aguardiente ordinario y procedente de un país políticamente sospechoso ; en consecuencia las ventas nunca pasaron de 6.000 cajas al año, a seis dólares la caja. Pero claro, 36.000 dólares no era moco de pavo en la época de la Depresión, sobre todo para el presidente de una compañía con un sólo producto.

En este instante, entra en el juego John G. Martin, dueño de la Heublein, Inc., que intentaba sobrevivir a la Depresión con sólo las ventas de su salsa A-1, un artículo de lujo relativamente hablando.

En 1934, Martin había ayudado a Kunett aviniéndose a vender el Smirnoff bajo su sello comercial para ahorrarle el importe de la licencia fiscal exigida por el gobierno, y que entonces costaba 1.600 dólares.

En 1939, Kunett estaba dispuesto a abandonar y recordando el favor de Martin y le propuso venderle los derechos en Estados Unidos a cambio de 14.000 dólares y un empleo. Martin aceptó, concediéndole a Kunett una pequeña comisión sobre las ventas de Smirnoff, y le nombró jefe de publicidad.

Todo el mundo catalogó esta decisión como una locura, hasta que Martin recibió de su representante en Carolina del Sur, De Smith, un pedido de 500 cajas, caso digno de estudio, ya que hasta entonces, Smith protestaba cada vez que Martin intentaba colocarle un pedido de 25 cajas.

El misterio quedó resuelto cuando Martin se desplazó al almacén de Smith y descubrió que los tapones de las botellas decían *Smirnoff whiskey*. Resultó que esas botellas procedían de la antigua destilería de Smith, y al acabarse los tapones de vodka, el encargado decidió aprovechar los tapones sobrantes de un desafortunado intento de producir whisky Smirnoff. Según el razonamiento del encargado, nadie se fijaría en la diferencia, puesto que las botellas serían embotelladas como vodka Smirnoff y los corchos quedarían tapados por el precinto fiscal.

La solución no habría estado nada mal si no hubiera sido por la curiosidad de De Wooten, único representante de los estados del Sur. Deseoso de probar el nuevo whisky, Wooten descorchó una botella, y se encontró con que no olía a nada. Tomó un sorbo y se encontró con que no sabía a nada, lo que le dejó atónito, y al mismo tiempo con un calorcillo confortable en el estómago, motivo por el cual decidió que valía la pena tratar de aprovechar las cualidades del destilado aunque no se pareciese al whisky.

Wooten encargó unas etiquetas que decían Whisky Blanco Smirnoff's. Sin olor. Sin sabor. Y vendió todas las que quiso.

Wooten explicó así el fenómeno : A muchas personas les agrada la sensación reconfortante del whisky, pero en realidad no les gustan el olor y el sabor. El Whisky Blanco eliminaba ambos problemas.

Martin tenía una hipótesis diferente : Cuando me presenté allí descubrí que la gente bebía Smirnoff con leche, Smirnoff con Coca-Cola, Smirnoff con cualquier cosa. Eso nos dio la idea, la primera intuición de lo que debíamos hacer.

Desgraciadamente, Martin se vio obligado a archivar su idea durante cuatro años, porque estallo la Segunda Guerra Mundial, y el grano necesario para destilar vodka, fue destinado a usos más urgentes.

Aunque la guerra no ayudó a la Smirnoff directamente, familiarizó a muchos norteamericanos con el saké japonés, con numerosas variedades de vinos franceses y con las cervezas *ale* y *stout* inglesas.

Por primera vez en la historia, el paladar de los estadounidenses admitía otras bebidas que no fuesen el Scotch, el rye o el whisky de centeno, la ginebra y el bourbon o whisky de maíz.

Después de la guerra, Martin centró sus esfuerzos en la manera de vencer la resistencia de los consumidores frente al Smirnoff por ser demasiado fuerte.

Conocedor de que combinaba bien con los más variados zumos de frutas y verduras, concibió la idea de promover el Smirnoff subiéndose a remolque de la popularidad de otros combinados, como el Scotch con soda, o la ginebra con tónica.

Con este planteamiento, se diluiría el vodka, haciéndolo más aceptable para el paladar de los norteamericanos.

Más adelante, las circunstancias le inspirarían una original promoción a tres bandas.

Una noche, se encontró con un antiguo amigo y su compañera en un restaurante propiedad de éste, lugar al que acudían con mucha frecuencia los británicos que trabajaban en la industria del cine. Cuando Martin le explicó sus problemas con la comercialización del vodka, su amigo le contó los suyos para introducir la cerveza tradicional británica, y su amiga, los suyos al no encontrar las ollas y peroles que se producían en la fábrica de transformados del cobre que había heredado recientemente.

Martin pidió un poco de Smirnoff al camarero, otro poco de tónica y un cazo de cobre ; mezcló en el cazo los líquidos, añadió unas gotas de lima, y después de discutirlo con sus amigos, bautizó el nuevo combinado con el nombre de Moscow Mule.

El nombre fue la jugada maestra. La palabra mula sugería la fuerza tradicionalmente asociada al vodka por los americanos, pero diluida con tónica, producía la sensación reconfortante, pero sin la patada en el estómago y sin emborrachar.

El efecto fue que los bebedores empezaron a considerar el vodka como una bebida suave.

Como premio añadido, y por haber sido inventado en un local de moda entre la gente del cine, el Moscow Mule fue consumido con avidez por los profesionales de la prensa del corazón de Hollywood, que le dieron mucha publicidad. En muchos locales de moda empezó a servirse el nuevo combinado de tan divertido nombre.

Pero Martin sabía que el combinado no tardaría en pasar de moda, así que en vez de esforzarse en influir sobre el consumidor para que comprase Smirnoff, decidió introducirla convenciendo a los camareros para que lo mezclasen con ginger ale y otras cosas, y aceptó los consejos de sus amigos en el sentido de que el mejor sistema para ganar amigos e influencias entre los camareros, era garantizarles una aparición en imágenes.

Martin emprendió una peregrinación por los bares de Beberly Hills, donde fue dejando botellas de Smirnoff gratis y explicando a los camareros cómo se elaboraba el combinado Moscow Mule. Al término de cada visita, se ofrecía generosamente a tomar una foto instantánea del camarero, y le regalaba la foto... en la que debía aparecer tomando un trago de Mule. Ningún camarero se oponía a que Martin pusiera el vaso largo de Moscow Mule en sus manos y la botella de Smirnoff sobre el mostrador, bien visible.

Con toda esta agitación, el camarero no se daba cuenta de que Martin siempre disparaba dos fotos, una para él y otra para el camarero del bar siguiente, para que viese a qué se dedicaba su competidor.

Cuando Martin terminó con su recorrido por Beberly Hills, los empleados de los establecimientos estaban convencidos de que la Smirnoff se haría popular, y empezaron a encargar fuertes lotes de él.

A mediados de los cincuenta, los norteamericanos estaban siendo persuadidos de tomar Smirnoff mezclado con otros líquidos, bien a sugerencia de Martin, o bien mediante campañas combinadas con organizaciones de los comerciantes de zumos y de fabricantes de bebidas carbónicas.

En 1955, la Smirnoff incluso disfrutaba de una facturación suficiente para justificar una campaña publicitaria.

Fue así como adquirió popularidad un anuncio en el que aparecía un famoso actor bajo el titular : Yo, George Jessel, he inventado el Bloody Mary y aunque esto no fuese cierto, este anuncio lo convirtió en la mezcla más comentada del país.

Casi al pie del anuncio, otra leyenda decía te deja sin aliento, astuto recordatorio de que el vodka no deja olor en el aliento del bebedor.

Utilizado de manera más destacada como lema principal (y combinado con fotografías de escenarios exóticos como la Gran Pirámide de Egipto), este slogan llegó a ser un clásico de la publicidad y fue el que estableció definitivamente la marca Smirnoff.

todos los anuncios publicitarios bajo el lema te deja sin aliento, hacían alusión a combinados, y sobre todo, al destornillador, que llegó a ser el más popular en los Estados Unidos.

Fueron los combinados como el destornillador y el Bloody Mary los que establecieron el vodka en los Estados Unidos, e hicieron de el mismo, durante algún tiempo, el destilado más popular del país, que llegó a representar casi una de cada cinco botellas vendidas.

Hoy en día, los norteamericanos pueden elegir entre más de 500 marcas nacionales o importadas.

La compañía Heublein encabezó la lista desde el principio. Vale hoy en día 2.000 millones de dólares y vende más de 6 millones de cajas al año sólo en los Estados Unidos.

El incidente del whisky Smirnoff le enseñó a John Martin que el vodka debía disfrazarse o subirse a remolque de otros líquidos para entrar en el paladar estadounidense.

Una investigación reciente, subraya la importancia del viaje a remolque para el éxito de la bebida, ya que sólo un 15% de sus compradores llega a beberla seca alguna vez, jamás de manera exclusiva por puristas que sean. Lo que anima a los investigadores de la Heublein a seguir buscando nuevas combinaciones.

- **Producto** Vodka.
 - **P-Pivote** Subirse a remolque (piggybacking). Smirnoff utilizó la aceptación y la popularidad de los zumos de frutas y las bebidas gaseosas para quitar hierro a la imagen del vodka como aguardiente demasiado fuerte.
 - **P-Primaria** Posicionamiento. Te deja sin aliento aconseja a los bebedores una manera de evitar el aliento de borracho y además posiciona a las demás bebidas como flojas y pasadas de moda.
- **NO SUBESTIMAR LA PERCEPCIÓN DEL PÚBLICO** ; En otro tiempo, fumar era elegante, y también usar abrigo de piel.

Hoy en día, fumar es antisoacial (e incluso está prohibido en algunos lugares) ; en cuanto a los abrigos de piel, a medida que cobran importancia los defensores de los derechos de los animales, las mujeres son cada vez más reticentes a usar este tipo de artículos.

Los cigarrillos y los abrigos de visón sufren una fuerte decadencia de su valor percivido.

El **valor percivido**, es la respuesta colectiva del público a la pregunta :¿Cuánto vale este producto para usted ?

obviamente, la frontera entre percepción y realidad es muy tenue. Beber Pepsi ¿me servirá para pensar joven?.

Los comerciantes pretenden ennoblecer lo que , a fin de cuentas, no son más que cajas puestas en estanterías, mediante todas las clases de magia creadora de imágenes que se le ocurren.

Sin embargo, la última palabra la tiene el público, que es quien se forma esa opinión colectiva acerca de lo que vale un producto determinado.

Pero también es cierto, que los consumidores suelen tener fuertes nociones preconcebidas acerca de lo que es o para lo que sirve un producto, y que muchas veces se equivocan totalmente. Peor aún, desde el punto de vista del comerciante : decirle al cliente que se equivoca, es la mejor forma de perderlo.

- **Percepción publicitaria** Es difícil saber cómo se educa a un país entero, o aunque sólo sea un segmento identificado como posible grupo comprador. Es difícil saber a quién dirigirse para tener éxito : ¿A los encargados de compras de los comercios para que se acuerden de tener el producto en existencias, o al consumidor final para que lo pida ?. Además, la percepción pública tiene su propia energía, su propia fuerza, y si la fuerza no está contigo, adiós muy buenas.

La percepción pública descansa sobre una cresta de acontecimientos recientes de modas sociales y/o sutiles *in, out*. Esa percepción puede cambiar con mucha rapidez en algunos campos, y con lentitud en otros. Varía según los grupos de edad, los grupos étnicos y otras varias configuraciones demográficas. Y sin embargo, antes que todo eso la percepción pública es la tónica de los tiempos, la sociología de lo efímero. Para vender un producto, hay que someterlo a la interpretación del hombre y la mujer de la calle.

- **Actitudes irracionales** Con frecuencia, las compañías achacan sus

fracasos de comercialización a la irracionalidad del consumidor.

Aunque es cierto que echar las culpas al comportamiento del consumidor puede ser la excusa e los comerciales fracasados, también lo es que el público tarda mucho en aceptar los cambios de los productos en sectores como el de higiene personal o el de la alimentación, por ejemplo.

Esa resistencia dificultó la aceptación del horno microondas y de los alimentos congelados. Pero cuando las instituciones dieron su respaldo a los congelados, aquellas preocupaciones al principio justificadas fueron desapareciendo poco a poco. En cambio, y es curioso, el ser adoptado por las instituciones, el microondas casi desapareció.

Ejemplo ; Horno microondas.

En su origen, el horno microondas, fue un producto de consumo atrapado en una compañía (la Raytheon Corporation) que jamás había tenido éxito en la comercialización de productos d consumo.

Teniendo en cuenta estos antecedentes, no es difícil comprender por qué fracasó ese producto revolucionario.

Esta empresa no se daba cuenta de que su lucha era en realidad una batalla frente a la percepción pública.

Cuando se dejó de vender una máquina ultramoderna y se puso a vender una manera de cocinar más rápida y fácil, el fracaso se convirtió en un triunfo.

Raytheon, antes de la Segunda Guerra Mundial, fue quien instaló la mayoría de los equipos de radar, creó los misiles, y se convirtió en el líder mundial de sistemas de navegación para toda clase de embarcaciones.

La compañía, aunque triunfaba en los campos de batalla, no se orientaba en el campo interior (terminología muy apropiada, ya que actualmente está muy de moda el marketing de guerra).

Había echado a perder comercialmente, todos los productos de consumo que se le ocurrió fabricar, sin exceptuar los televisores, los tocadiscos, radios, transmisores, y esto en una época en que estos artículos se vendían como rosquillas.

Pero ningún fracaso fue tan irritante como el del microondas.

Hacia 1960, había perdido 5 millones de dólares en este proyecto, y habían hecho de él el fracaso más grandes de la historia de los artículos de consumo.

El descubrimiento de que los alimentos absorbían las ondas electromagnéticas, transformándolas en calor aprovechable para cocinarlos, fue un derivado de las investigaciones sobre el radar llevadas a cabo por la Raytheon durante la guerra.

El magnetrón a impulsos de microondas utilizado en el radar fue inventado por los británicos Boot y Randall en 1939.

El director del proyecto británico, Cockroft, le enseñó un ejemplar a Spencer. Pidió permiso para llevárselo a casa el fin de semana. Trabajando en su garaje, halló varios perfeccionamientos que facilitaron la producción de equipos de radar a gran escala.

Tras la firma del armisticio, hizo el primer experimento de la historia de la cocina con microondas. Tras varios experimentos más, presentó su descubrimiento al consejo de administración.

Pero los hornos microondas eran muy diferentes de los que conocemos actualmente :

- Tenían que ser instalados por un electricista, porque funcionaba a 220 voltios.
- La instalación tenía que ser completada por un fontanero.
- Eran muy grandes, parecidos a un frigorífico de un metro cincuenta de altura.
- Eran muy caros, ya que costaban unos 1.295 dólares (un Chevrolet costaba unos 1.535). Estos inconvenientes explican que se vendiesen menos de 10.000 hornos de microondas en los Estados Unidos.

Además, que los microondas se vendiesen a instituciones no los hizo más atractivo para los consumidores ; el público los veía como equipos industriales, lo que aceptaba todavía más su aceptación

La ayuda les vino e donde menos se esperaban. En 1960, la Raytheon presentó un microondas en una feria internacional celebrada en Japón. Compañías como Sanyo y Toshiba vieron la oportunidad comercial inmediatamente.

Como resultado de aquella investigación, Sanyo asignó presupuesto para investigaciones acerca de cómo fabricar un magnetrón todavía más pequeño, y Toshiba vendió 2.500 hornos microondas a la compañía nacional japonesa de ferrocarril, todos equipados con el magnetrón de la NJRC (New Japan Radio Company).

Gracias a esto, , simplificó la fabricación y el servicio de los hornos, mejoró su rendimiento energético, y fue posible adaptarlos a la tensión de las redes domésticas habituales en Japón y Estados Unidos.

La Raytheon había comprado genio técnico de Japón, luego se volvió hacia el oeste y adquirió la astucia comercial de una secta religiosa.

Hasta 1931, los amana habían sido una comunidad totalmente controlada por su iglesia.

Las colonias vivían casi exclusivamente de una línea de frigoríficos para refrescar cerveza hechos a mano según un diseño de el rey de la venta, George Foerstner, quien transformó ese producto en una compañía, y que posteriormente fue adquirida por la Raytheon.

George F. no creó el mercado de los frigoríficos domésticos vendiéndolos directamente, sino que vendía productos alimenticios al por mayor de puerta a puerta, y aprovechaba la oportunidad para mencionar la cuestión de los frigoríficos.

Al principio George F. no se mostró muy interesado por los microondas. Cuando le explicaron lo avanzado que era el producto desde el punto de vista técnico, sentenció : Maldito si me importa lo interesante que pueda ser esa cosa que tienen haí desde el punto de vista técnico. No se venderá mientras no logren convencer al consumidor de que lo necesita.

Estaba seguro de que lo que convencería al consumidor sería un tamaño más reducido, una instalación más fácil y un precio más económico. Fiándose exclusivamente de su instinto, , decidió que el microondas debía ser del tamaño de un acondicionador de aire, con más o menos el mismo peso, y que debería venderse por 499 dólares.

La genialidad de George F. fue lograr que todos en la Raytheon comprendieran que durante 14 años habían intentado vender una máquina rara, cuando debían haber ofrecido un servicio útil : la cocina rápida.

En este sentido , comenzó su campaña educativa con una introducción para los mayoristas y detallistas del electrodoméstico en Chicago, bajo el lema el que quiera vender un microondas tiene que saber demostrar cómo funciona.

Dio formación a todos los comerciantes que lo solicitaron, y les enseñó a manejar la máquina. Al terminar el cursillo les regalaban, a manera de premio por haber aprobado, varias bolsas de palomitas.

Estas demostraciones se desarrollaban perfectamente en las tiendas, pero no era efectivo para grupos grandes.

Buscando un método para educar muchos consumidores a la vez, acudieron al ejemplo de los políticos, y organizaron una gira propagandística en tren.

Las amas de casa y los enviados de la prensa subían al tren, degustaban muestras de platos y bebidas, y se les enseñaba a realizarlos en el microondas.

El servicio comprendía también una línea caliente para consultas por teléfono a cualquier hora, y brigadas de reparadores dispuestos a intervenir en cualquier lugar en el plazo de pocas horas. Este servicio tuvo tanto éxito, que impusieron a todos los concesionarios la condición de tener también especialistas en economía del hogar, que cursaban un seminario sobre cómo realizar demostraciones en los comercios detallistas.

Resumiendo, podríamos decir que el microondas tuvo una aceptación titubeante durante los años 60, que fue bien recibido durante el decenio siguiente. A escala mundial, las ventas crecieron exponencialmente desde las 30.000 unidades de 1968 a 790.000 en 1975, y 15´4 millones en 1989. Al reducir el precio, despejar los

temores irracionales de los consumidores y demostrar la comodidad y la versatilidad que ofrecía, George F. acabó por conseguir que millones de personas desearan tener un horno microondas. Y al comprar su habilidad como vendedor así como la excelencia técnica de la NJRC, la Raytheon finalmente logró su primer triunfo en el sector de los artículos de consumo.

- **Producto Horno microondas.**
- **P–Pivote Percepción.** Raytheon se veía obligado 1) a vender el concepto de cocina rápida y 2) una tecnología, no nueva, sino mejorada ; además, 3) los consumidores aún tenían que aprender y convencerse de que el microondas no era peligroso.
- **P–Primarias Percepción, Promesa.** Las demostraciones (con el regalo de palomitas) tuvieron un papel importante como técnica de enseñanza ; los instructores visitantes y la asistencia post-venta vendían la promesa del éxito.

• **NO POSICIONAR INCORRECTAMENTE EL PRODUCTO ;**

A mediados de los años 50, la fabricante de bolas para jugar a los bolos Brunswick le rescindió el contrato a su agencia de publicidad McCann–Erickson.

Marion Harper, motor de la agencia, solicitó una reunión con la directiva de la Brunswick y salvó la cuenta vendiendo la idea de que la Brunswick podía convertirse en la General Motors de la industria recreativa. Cuando le preguntaron cómo había logrado la hazaña y conservado la cuenta en aquella situación totalmente desfavorable, Harper contestó :

–Me limité a cambiar de campo de batalla. Es lo que dice Clausewith : Si no puedes ganar la batalla, cambia de campo.

- **Cambiar de campo** En términos de marketing, cambiar de campo de batalla es reposicionar el producto. Esta expresión ya era conocida en 1928.

Fueron Al Ries y Jack Trout quienes hicieron de posicionamiento una palabra de moda en el ambiente de la publicidad, con una serie de artículos que en 1972 publicaron en *Advertising Age*. En su libro *Positioning :TheBattle for your Mind*, dicen que el posicionamiento no es lo que se quiere hacer con un producto, sino lo que se hace con la mente del posible cliente. Es en ella donde se posiciona el producto.

- **Coches duros** La Volvo hizo su aparición en Estados Unidos durante los años 50, cuando los coches eran más largos, más bajos y más anchos. La competencia que hubiese entonces, se basaba en el aspecto, no en las prestaciones (ni, desde luego en la economía del combustible). Pero en vez de centrar su campaña en el aspecto, el coche Volvo se presentó como más duradero : En Suecia, donde el 90% de las carreteras están sin pavimentar, la vida media de un Volvo es de doce años.

A medida que el excesivo consumo de gasolina y la obsolescencia programada empezaban a preocupar, el Volvo aparecía como una alternativa cada vez más interesante.

Ejemplo ; 7–Up.

¿Qué diríamos si tuviéramos que comercializar una Bib–Label Lithiated Lemon–Lime Soda ?. Este era el nombre originario de 7–Up, la bebida que alcanzó el éxito subrayando su carácter de no cola o anti-cola (The Uncola).

Seven–Up fue el segundo producto creado por C.L Grigg, que había empezado vendiendo una Howdy Orange Drink en 1920.

La naranjada Howdy se vendió bien hasta que los cultivadores de cítricos, al ver que no vendían tanta fruta como a ellos les hubiera gustado, hicieron campaña en varios estados y lograron que se estableciera por ley que las naranjadas debían contener una determinada proporción de pulpa auténtica y jugo natural de naranja.

Con esto, aumentaba el coste de fabricación del único producto de la Howdy Company, y Grigg se vio obligado a diversificar. Decidió fabricar una gaseosa de lima y limón, y pese a existir en el país más de 600 marcas distintas con el mismo aromatizante

Bib-Label Lithiaied Lemon-Lime Soda, como rezaba al principio el nombre del producto, apuntaba a las madres de bebés de corta edad (de ahí lo de Bib-Label), era una antigua litínica con aroma a lima-limón, y proclamaba en sus anuncios que pone a tono las barriguitas.

Aunque el lanzamiento del producto tuvo en Octubre de 1929, el producto logró sobrevivir.

Salió de la Depresión convencido de que sus problemas se resolverían con un cambio de nombre ; ni corto ni perezoso, le compró el 7-Up a una fábrica de dulces que elaboraba unas barras de chocolate con siete rellenos diferentes.

Pese al nuevo nombre, por su posicionamiento de mercado, el producto era como una reliquia de la medicina casera de los antiguos tiempos. Cuando hacía ya tiempo que Coke y Pepsi habían abandonado toda pretensión médica en su publicidad, la 7-Up, seguía vendiéndose como remedio contra la resaca o como medicina autorrecetada contra la acidez de estómago.

Un anuncio de los años treinta, por ejemplo, recordaba a los consumidores que la limonada antiácida 7-Up quita la pupita de la tripita.

Hacia 1940 tenía ya franquicias concedidas en todo el país, pero en 1942, la compañía tomó un tono más tranquilo, acorde con el estilo publicitario durante la guerra.

los anuncios subrayaron los temas familiares y la diversión sana.

Gracias a su propaganda como gaseosa familiar, al final de la guerra 7-Up era la tercera más vendida en todo el mundo.

En 1959, se encargó a los estudios Walt Disney la creación e un personaje antropomórfico para 7-Up. Los dibujantes idearon un gallo llamado Fresh-Up Freddie, que tenía el toque Disney, pero no se tradujo en más ventas.

En los años sesenta, la 7-Up abandonó la temática familiar y le dio a la palanca de cambio ; su campaña Wet and Wild apuntada a la juventud rebelde, le valió un montón de premios.

Y sin embargo, cuando los investigadores pedían a los consumidores que dijeran cinco bebidas no alcohólicas, sólo el 80% nombraban 7-Up, a pesar de ser la tercera bebida carbónica más vendida en todo el mundo.

El motivo, es que 7-Up adolecía de un problema múltiple de imagen, puesto que se la veía como :

- *Una bebida especializada* :El vicepresidente ejecutivo de la Seven-Up Company, lo explicó de la siguiente manera : Desde el punto de vista del consumidor, ni siquiera se nos concibe como una gaseosa corriente, sino como una bebida para ocasiones especiales. En comparación, las colas se consideraban como bebidas habituales, es decir, la clase de bebida que los consumidores compraban en gran cantidad.
- *Un ingrediente para combinados* ;Seven-Up servía de diluyente en el combinado más popular de la

época, el Seven & Seven, consistente en añadir 7-Up al whisky Seagram's Seven Crown. Aquí la Seven-Up pagaba el billete del viaje a remolque, porque los combinados también se reservan para ocasiones especiales.

- *Un medicamento* ;si alguna vez hubo un caso de resaca publicitaria, ése fue el padecido por 7-Up. Todavía en los años treinta los anuncios la recomendaban cuando le duela el estómago o padezca un poco de indigestión. La Seven-Up era como una especie de Alka-Seltzer que se tomaba para aliviar el malestar de estómago.

En los tres casos, la percepción era la de una categoría a parte. No se identificaba a Seve-Up como bebida de consumo cotidiano.

Aún, la 7-Up era demasiado familiar. Un vicepresidente de la agencia de publicidad que llevaba la 7-Up, explicó que : La gente nos conoce. Infundimos seguridad y confianza. Pero como sucede casi con todas las cosas conocidas que dan seguridad y confianza, no se acuerdan de nosotros tan a menudo como nos gustaría. Y lo que no se recuerda a menudo, no se compra a menudo.

Por tanto, parte de la solución consistía en reposicionar firmemente la 7-Up en el centro del espectro de las bebidas no alcohólicas.

La otra parte estribaba en evitar que otros productos de botella verde le robasen a 7-Up su mercado como aditivo para cócteles.

Como si no fuese suficiente con todas estas dificultades, 7-Up tropezó con la resistencia de sus propios embotelladores. Muchos de ellos eran de los llamados de doble empleo, porque distribuían también la Coca-Cola y la Pepsi. Por mucho que aclamasen a la 7-Up durante las convenciones de ésta, en realidad trabajaban para Coca-Cola y Pepsi, y para ellos, 7-Up no era más que otra operación al margen .

cuando Taylor y Rosch les presentaron la idea de la Uncola en un congreso de embotelladores, algunos de estos de doble empleo les recordaron que eran servidores de dos amos ; muchos dijeron que la idea era demasiado negativa, puesto que ironizaba a costa de lo que para ellos era el producto principal.

Por suerte, la reacción del público fue inmediata y positiva.

El primer anuncio de la campaña Uncola decía de la 7-Up que era Fresca. Limpia. Burbujeante. Jamás demasiado dulce. No empalaga. Todo lo que tienen las colas y más. 7-Up, la no-cola (Uncola), la sola y única (the Un -fonéticamente parecido a One- and Only).

La elección de oportunidad había sido magnífica. La Uncola asumía un planteamiento anticonvencional, único en toda la industria de las bebidas gaseosas. La 7-Up había comprendido que en los años 60, todas las divergencias políticas, recreativas y sociales se resumían en el ellos contra nosotros.

Ellos eran los viejos, los rígidos, los conservadores. Nosotros, en cambio, eran los jóvenes, los aventureros, los iconoclastas, los divertidos. (En un cartel aparecían tres jóvenes melencidos, bajo el lema No guardes cola, no veas cola, bebe Uncola).

Con su tema de Uncola, la 7-Up se posicionó con nosotros, y posicionaba a las colas como ellos : Fue el primer producto comercial, fuera de la industria del espectáculo, que aventuraba este planteamiento, lo que era revolucionario para una bebida gaseosa en 1968, y significó un gran impulso para la marca.

La facturación aumentó un 14% el primer año y había subido un 50% en 1973.

Por primera vez en su historia como empresa, 7-Up tenía popularidad suficiente como para vender productos

secundarios de promoción, cosa que las colas llevaban años haciendo.

Se dice que 7-Up colocó 60.000 lámparas Uncola y 20 millones de vasos en el mercado de los jóvenes de 16 a 24 años.

El éxito de la campaña la indujo a patentar el nombre Uncola, por lo que Coca-Cola Company pleiteó contra ella durante 4 años ; pero en 1974, lo que había comenzado como un lema de remarketing, adquirió la categoría propia de marca comercial.

Luego la 7-Up abandonó la campaña Uncola al considerar que los años sesenta habían muerto y que ya era hora de pensar en otro enfoque.

Algunos temas como América se lo tema 7-Up y Sensación 7-Up, evidenciaron falta de gancho.

La marca logró reposicionarse de nuevo cuando la fiebre de la vida sana se adueñó del país y las jóvenes madres de la nueva explosión demográfica (la que empezó en 1979) empezaron a temer los efectos de la cafeína sobre sus criaturas.

Aunque varias marcas de cola lanzaron versiones exentas de cafeína, la 7-Up les llevaba ventaja en esa estrategia : Nunca la tuvo y nunca la tendrá.

Las ventas cayeron drásticamente. Los analistas fueron llamados, y estos informaron de que siete de cada diez consumidores recordaban aún la campaña Uncola y la asociaban con 7-Up.

En marzo de 1985, resucitaron a regañadientes lo de *The Un's The One*, pero faltaba el grafismo y el ambiente de los años sesenta.

La magia se había desvanecido. Lo que había sido atractivo en los años sesenta, resultaba tedioso en los ochenta.

Como saben los publicistas, la publicidad que hace maravillas, es la que logra reflejar el tono de su época, pero pasa de moda al cabo de unos cuantos años.

Aquella campaña retrospectiva fue, significativamente, el último suspiro de 7-Up antes de entregar la actividad en el mercado nacional a Holm & Hass, y la extranjera a Pepsico. Pero si bien la campaña fracasó cuando los de 7-Up intentaron resucitarla sin ponerla al día, se puede aventurar con bastante probabilidad que un porcentaje notable del público todavía identifica a 7-Up con Uncola.

- **Producto** 7-Up.
- **P-pivote** Posicionamiento. Obligada a ponerse a remolque de las colas, 7-Up convirtió el inconveniente en una ventaja apelando a los jóvenes, principales consumidores de gaseosa.
- **P-primaria** el original enfoque de su posicionamiento se tradujo además en una publicidad magnífica, y permitió completar la gaseosa con otros productos de merchandising.
- **NO DESCUIDAR EL EMBALAJE** ; Frente al envase, los consumidores responden con toda una serie de prejuicios, reacciones aprendidas y preferencias individuales que convierten a algunos productos en triunfadores, en unos casos, y fuerzan la jubilación anticipada de algunos directores de marca en otros.

Ciertas formas, colores, tamaños y texturas, producen reacciones positivas, mientras que otros evocan reacciones negativas, y todo ello por motivos a veces difíciles de analizar.

- **Cuestión de tacto** Aunque los envases suelen someterse a ensayos tan minuciosos como los del

producto mismo que contienen, a veces fracasan en el mercado. Una razón de que el recipiente físico de un producto (frasco, bote, cartón, caja, botella etc.) influya tanto en el consumidor, es porque representa el primer contacto real de éste con el producto que va a comprar. En contraste con el recipiente tangible, los mensajes publicitarios o de promoción que recibimos en nuestras casas, en el coche o en el despacho, tal vez comuniquen el nombre del producto y nos prometen beneficios sugestivos, pero son meras abstracciones por lo que concierne al consumidor ; el envase o embalaje, en cambio, es real.

- **Embalaje de faena** Hace algún tiempo, el embalaje se consideraba una parte del proceso de fabricación, y tan insignificante que se dejaba al cuidado de los compradores. Hoy día, el embalaje ocupa una posición cada vez más destacada en los planes de comercialización ; los diseñadores de embalajes son consultados en una fase cada vez más temprana del proceso de investigación y desarrollo de nuevos productos, o de renovación de marcas ya existentes, o de ampliación de la gama ya existente. En algunos casos, un cambio de embalaje ha permitido que un director de producto lanzase una campaña de remarketing sin haber modificado para nada el producto.

Esta importancia reciente del embalaje se debe, en buena parte, a los métodos de autoservicio y autoselección en el punto de venta.

Hace ya bastante tiempo que los consumidores no necesitan ayuda para seleccionar de entre un número cada vez mayor de productos diferentes.

En consecuencia, el embalaje ha heredado algunas de las funciones que antes realizaba el comerciante.

Los buenos embalajes, por ejemplo, contienen la información dietética o médica impuesta por el reglamento, y además tiene señaladas propiedades de barrera (además de impedir que se salga el contenido, impiden que entren sustancias extrañas) ; pero aún hay mucho más :

- **Atraen la atención del consumidor** Persuadir al consumidor de que tome en sus manos el embalaje para examinarlo más de cerca es el primer paso que tal vez despierte su interés lo suficiente como para inducirle a comprar un producto quizá desconocido para él.
- **Indican usos primarios y secundarios del producto** Los transformadores de cereales, por ejemplo, suelen incluir recetas de pastas y otros preparados que pueden realizarse con su producto, con lo que dan al consumidor más razones para comprarlo (y para aprovecharlo mejor).
- **Sirven de plataforma a los premios, o bien a otros productos relacionados** Aunque fueron los cereales los primeros en aprovechar esta propiedad del embalaje, en la actualidad los fabricantes de todas clases incluyen cupones y vales, o muestras gratuitas, para dar al consumidor más motivos para comprar el mismo producto u otro relacionado.

Todas estas funciones son útiles, pero la primordial es la de captar la atención del consumidor. Los supermercados están repletos de una desconcertante variedad de ampliaciones de surtido ; productos especializados y marcas más o menos selectas ; en un establecimiento de dimensiones medianas, donde se encontraban en 1960 unos 5.000 productos, hoy encontramos 17.000. Por tanto, el fabricante tiene la absoluta necesidad de presentar sus artículos en un embalaje que seduzca.

La **conducta estante**, es el intento de crear impacto en la estantería. Para ello, los diseñadores recurren a todos los trucos concebibles de color, textura y diseño para captar el interés de los consumidores. Esta capacidad del creativo para tender puentes, muchas veces encuentra una recompensa directa en el aumento de las ventas ; los estudios de motivación han demostrado que cuatro de cada diez compras en el supermercado se hacen por impulso, es decir, que el consumidor no las traía previstas antes de ver el embalaje.

La magia del reembalaje ;El diseño del embalaje es hoy en día un medio normal para inyectar nueva vida a los productos. En otros tiempos, se hacía cada cuatro o cinco años ; actualmente se cambia el diseño cada dos

o tres. Los cambios estructurales del recipiente y del producto se influyen entre sí, y tienden a aumentar todavía más la frecuencia de los rediseños. Cuando se popularizaron los detergentes líquidos, los cartones que contenían los antiguos polvos fueron abandonados y sustituidos por botellas de plástico con asa.

El embalaje como novedad ; a veces la originalidad del embalaje lo califica en sí mismo como novedad o incluso como artículo digno de coleccionarse.

Cuando el producto es degradable, la necesidad de combinar lo novedoso con lo práctico se hace irresistible. Los insecticidas, por ejemplo, se prestan mucho al envase innovador.

El embalaje como atuendo comercial ; Hoy en día, el embalaje forma parte del atuendo comercial de un producto, y además es patentable.

Ventajas e inconvenientes ; El consumidor aplica lo que un analista ha llamado el cálculo hedonístico, es decir, un razonamiento subjetivo acerca de si las ventajas del producto compensan suficientemente las desventajas del embalaje. La cinta adhesiva Scotch, por ejemplo, no podía usarse eficientemente por la molesta tendencia a pegarse sobre sí misma, hasta que un vendedor de 3M ideó el portarrollos con un filo metálico provisto de dientes de sierra. De manera parecida, los usuarios de las primeras cámaras Polaroid admitían con resignación los tufos químicos y el pringarse las manos, porque la ventaja de la fotografía instantánea compensaba esos inconvenientes.

Embalaje estructurado ; se podría pensar que las deficiencias físicas de los embalajes se han superado, pero no es así. Las deficiencias surgen continuamente y en toda clase de productos nuevos, desde el azúcar y pasando por las pastas para sopa, hasta los detergentes.

Para las pastas, pese a su renovada popularidad, todavía estamos esperando un envase que se pueda volver a cerrar. Una vez abiertas, hay que hacer equilibrios para que no se desparramen los fideos, o ponerlos en las estanterías en posición horizontal (y no menos precaria).

De manera parecida, los detergentes en polvo, viene en unos voluminosos tambores de cartón herméticamente cerrados, algunos tan herméticamente, que , como dijo un ama de casa que participaba en un grupo de entrevistas, sólo uso el destornillador cuando me toca abrir un tambor de detergente. Es obvio, que los fabricantes de estos productos podrían posicionarse como más amigables con los usuarios si se les ocurriese mejorar un poco los embalajes, pero hoy por hoy, los consumidores parecen dispuestos a tolerar estas y otras deficiencias estructurales.

Ejemplo : Yoplait.

En cierta ocasión, Bill Bennet dijo de sí mismo : Cuando me lanzo con una idea, pongo el piñón fijo y no me aparto ni a un lado ni al otro.

Pero no fue la perseverancia la P-pivote de la historia de Yoplait, sino el embalaje (packaging). Bennet acababa de verse expulsado de sector debido a los problemas estructurales del embalaje.

Había sido comprador y analista de una serie de supermercados antes de comprar la Michigan Cottage Cheese Company .

hacia mediados de los años setenta, esta empresa facturaba 8 millones de dólares anuales, pero Bennet llegó a la conclusión de que el mercado de su producto no estaba destinado a conocer ningún crecimiento espectacular, motivo por el que andaba buscando algún artículo alimenticio.

Pensó que lo había encontrado la primera vez que saboreó un yogur francés. En los Estados Unidos, el yogur

había sido objeto de mofa y un recurso infalible para cualquier cómico malo. Hacia los años setenta, sin embargo, los yogures conquistaron cierta aceptación gracias a la moda de los alimentos sanos ; Dannon, la única marca de implantación nacional, disfrutaba de un crecimiento algo intermitente y no exento de sobresaltos.

Con este trasfondo para un producto que de momento no se estaba comercializando con demasiada habilidad, Bennet calculó que los estadounidenses consumidores de yogur se pasarían en seguida a la versión francesa, que tenía una textura más cremosa y un mejor sabor.

Por desgracia, los dos años que invirtió para introducir el producto francés fueron para nada cuando la empresa se vendió a un consorcio y se canceló el contrato antes de que los yogures llegaran a los supermercados.

Entonces intentó desarrollar su propio yogur al estilo francés ; pero durante un viaje a Francia, descubrió que una compañía francesa, la SODIMA, deseaba conceder la exclusiva de su marca Yoplait, por lo que abandonó su proyecto y se convirtió en el primer distribuidor de Yoplait en los Estados Unidos.

Dedicó nueve meses a la adaptación del producto, conforme a la visión personal de lo que podían buscar los americanos en un yogur no distribuido por Dannon, y concluyó que, además del sabor, Dannon era vulnerable por otros 4 conceptos :

- *El embalaje* ; El vaso de Dannon era el corriente para esta clase de productos lácteos, y el grafismo nada sugestivo. Normalmente, los diseñadores de envases intentan que los suyos se parezcan a los de la marca líder de la categoría, pero en este caso, Yoplait adoptó uno bien diferente, de forma troncocónica y hecho de cartulina parafinada. Aunque los estudios iniciales dictaminaron que los americanos no favorecían este tipo de lanzamiento, Bennet se empeñó en mantener la forma, argumentando que quería que el producto destacara en las estanterías de los supermercados.
- *El tamaño* ; Grande en comparación con los envases europeos. Los vasos de Yoplait en Europa eran de 115 gramos, mientras que los norteamericanos, supuestamente más conscientes del exceso de peso, compraban el Dannon en el envase de 230 gramos. Bennet aumentó el de Yoplait a 170 gramos, calculando que este formato aún podría venderse más barato que el Dannon, y el consumidor despachar un vaso de yogur en una sola sentada y sin la sensación de haber abusado.
- *El contenido* ; Dannon usaba estabilizadores, Yoplait también, pero Bennet estaba convencido de que el producto tendría que ser 100% natural para ajustarse a las modas comerciales del momento. El yogur era de los colocados a remolque de los alimentos naturales, así que decidió que convenía adaptarse, y con ello redundaría en una mayor aceptación del producto. En consecuencia, hizo quitar todos los aromatizantes y conservantes. Lo que significaba que podía anunciarlo como alimento natural.
- *Pedigree* ; El Dannon era americano. Pero los norteamericanos creen que la comida francesa es la mejor del mundo, así que los alimentos de ese origen confieren una gran categoría a quienes aspiran a ser considerados como gourmets. Como ningún fabricante había intentado todavía la comercialización de un yogur francés en los Estados Unidos, Bennet consideró que los consumidores ocasionales de yogur preferirían exclusivamente la solera de su producto y estarían dispuestos a pagar el pequeño suplemento en el precio ; para asegurarse de que el detalle no pasara inadvertido, el envase iba rotulado en inglés por un lado y en francés por el otro.

Estas decisiones que tomó Bennet combinaban el *snob appeal*, el buen sabor y los ingredientes naturales, combinación que ya había dado buenos resultados en otro producto lácteo : los helados Hâagen-Dazs.

Bennet apostaba al buen sabor de Yoplait y al prestigio establecido de la comida francesa para convertir el yogur, un artículo de diario, en producto para sibaritas que consintiera un suplemento de precio.

El desarrollo de Yoplait costó dos años y una cifra de siete dígitos. Bennet no estaba preparado para ninguna

de estas dos cosas, por lo que en 1976 se vio obligado a ceder el 51% de la marca por 1'5 millones. Sin embargo, se había superado la fase de programación, los vendedores estaban contratados, los pedidos escritos, los anuncios listos para su inserción, la producción iniciada, y... los envases dejaban escapar el producto.

Encima, las fugas tenían un carácter esporádico, lo que dificultaba más el análisis de las causas.

Mientras tanto, se amontonaban las quejas de la clientela ; los directores de los supermercados dudaban, y el producto adquiría una sólida reputación de no poder ser almacenado con garantías.. En el comercio, un envase que tiene fugas, es casi peor que uno invendible.

Pasado el tiempo se descubrió que el problema tenía tres vertientes :

- La tapadera se despegada.
- El material del vaso no era impermeable.
- Era la falta de estabilizantes lo que descomponía el envase.

Bennet se negó a que añadieran de nuevo los estabilizantes, bajo el principio de que comercialmente era esencial poder asegurar que el producto era 100% natural.

Diseñó una tapadera que cerraba mejor, y estaba dispuesto a introducir un nuevo tipo de vaso de plástico, cuando sus inversores juzgaron que no se había movido con la suficiente rapidez y decidieron poner en venta la Yoplait.

Dio la casualidad de que Steven Rhotschild, entonces uno de los directores comerciales de General Mill y hoy responsable de la comercialización de buena parte de los productos de esta compañía, había estado estudiando intensamente el mercado del yogur y había llegado a la conclusión de que , si bien este producto no gusta a todo el mundo, los que lo consumen lo hacen en grandes cantidades. Una tercera parte de la población no lo había probado jamás, y además sólo existía una marca nacional que contase como competidora.

De esta forma, Rothschild recomendó a la General Mill que comprase la compañía.

La nueva propietaria tardó seis meses en tener a punto un vaso de plástico que no perdiera el contenido, pero la espera valió la pena.

Cuando por fin se realizó la presentación, el Yoplait alcanzó un éxito inmediato e incluso superó a Cheerios, la marca más importante de la Genereal Mill en términos de unidades vendidas.

En 1985, el mercado del yogur representaba una facturación de 1.000 millones, de los cuales correspondía un 15% a Yoplait, frente a un 26% de Dannon.

Bennet tenía razón en lo tocante al sabor, a su carácter de producto para exigentes y en la originalidad del vaso cónico, que inspiró numerosas imitaciones tanto en los yogures como en otros productos lácteos.

En cambio, se equivocó totalmente al creer que los consumidores preferían un producto 100% natural sin hacer caso de la integridad física del embalaje. Esa decisión le costó una fortuna, ya que el Yoplait había llegado a tener el 10% de un mercado de 600 millones en sus tiempos.

- **Producto** Yoplait.
- **P-pivote** Embalaje (packaging). El fundador de Yoplait creyó que el público prefería el producto natural a un buen envase ; pero la deficiencia de éste casi arruinó la marca, hasta que general Mill acudió a salvarla.
- **P-primaria** Subirse a remolque (Piggybacking). El público toleró el envase de Yoplait por la

oportunidad de su aparición en plena fiebre de los alimentos sanos. Yoplait se subió a remolque de esta moda y tuvo éxito pese al inconveniente citado.

• **NO EQUIVOCARSE DE LUGAR PARA VENDER**; Para que alguien

compre un producto, éste debe llegar antes a las estanterías, el mostrador, el departamento o la máquina expendedora, a determinado punto concreto en el espacio donde vendedor y comprador puedan encontrarse para realizar la transacción.

Ese lugar llamado punto de venta (desde la perspectiva del vendedor ; para el comprador sería el punto de compra), ha evolucionado al compás de la evolución del marketing, y siempre en estrecha relación con los progresos de las comunicaciones y de los transportes.

En esencia, el fabricante sólo tiene dos problemas : cómo situar el producto en los mostradores, y una vez allí, cómo lograr que el consumidor se lo lleve a casa a formar parte de su estilo de vida.

Poner el producto en los mostradores se llama **distribución** y **colocación**, e implica 3 cosas : el tiempo, el lugar y el producto. Que son igualmente importantes para la eficiencia de la distribución.

Si falta uno de ellos, no hay negocio.

Ejemplo ;Tupperware.

La postguerra, fue un momento glorioso para los fabricantes de muebles y de enseres domésticos, conforme las parejas, nuevamente reunidas compraban viviendas o se mudaban a otras más espaciosas.

En medio de esta coyuntura, sin embargo, el inventor de un original recipiente de plástico se encontró cerca del desastre financiero, hasta que una mujer emprendedora le convenció de que, cuando se trata de vender artículos para la casa, ningún lugar mejor que la misma casa.

Tupper tomó una sustancia semejante a la parafina, la llamó Poly-T (hoy la llamamos polietileno) y la convirtió en un material irrompible y casi indeformable. Resistía temperaturas elevadas y se podía moldear para fabricar cacharros de cualquier forma que no se rompían ni agrietaban ; Tupper lo mejoró todavía más inventando un cierre hermético a los líquidos y al aire.

En 1948, su proceso se aplicaba a la fabricación del vaso interior de los termos ; también se hacían bandejas para tapas, y se fabricaron 300.000 pitilleras para Camel.

Aparte, y yendo más lejos de la obvia utilización para el envase, Tupper ideó otras, como cubiletes de pared de doble pared para cubitos de hielo, fichas de póquer y tarros con tapadera hermética. Éstos fueron muy bien recibidos .

tupper contó a la revista *Time* que confiaba en facturar 5 millones de dólares al año, lo que posiblemente habría logrado si no se hubiera empeñado en venderlos como enseres domésticos de plástico.

Tupper pensaba que el cierre hermético proporcionaba el sistema lógico para guardar las sobras, pero el público no opinaba igual.

Los consumidores estaban acostumbrados a guardar los alimentos en recipientes de cristal o de metal, y además el cierre les parecía difícil de manejar. Muchos de los recipientes vendidos fueron devueltos en función de que no funcionaban como el del hombre que me hizo la demostración.

Por otra parte, los detallistas no querían perder el tiempo en hacer (gratis) demostraciones para Tupper, así que los tarros y las fuentes empezaron a cubrirse de polvo en las estanterías de los almacenes.

En 1951, Tupper había abandonado ya la venta de artículos de plástico al comercio detallista ; pero entonces conoció a la señora Brownie humphrey Wise.

Esta veterana del sistema de visitas, había vendido los artículos para la Stanley Home Products con la ambición de llegar a ser concesionaria. Pero la Stanley no tenía una línea completa de enseres domésticos, y por eso Wise solía llevar también los Tupperware para completar el surtido. Así descubrió que, cuando se disponía de tiempo suficiente para explicar los trucos de cierre hermético en un ambiente relajado, las amas de casa comprendían perfectamente la utilidad práctica de los artículos Tupperware para el hogar.

Solicitó una entrevista con Tupper y le señaló cómo el sistema de reuniones de vecinas significaba la posibilidad de disponer de dos horas, como promedio, para familiarizar a la posible compradora con los Tupperware y despejar toda sensación de dificultad y extrañeza frente a la novedad. Además, el ambiente cordial y relajado eliminaba prevenciones y facilitaba las ventas, ya que en una situación festiva, las amas de casa quedaban mejor dispuestas para gastar.

En abril de 1951 se creó la Tupperware House Parties, Inc., y según la revista *Business Week*, la empresa abandonó todos los puntos de venta al por menor para fiarlo todo a las reuniones de amigas como único canal comercial.

Una vez establecido el programa, se asignó a las distribuidoras de Tupperware (que eran amas de casa en un 95 %), el 35% de la facturación bruta de cada reunión (que solía ser de 56 dólares en promedio).

Cuando un agente lograba captar a cuatro compañeras, quedaba nombrada jefe de unidad y percibía un pequeño porcentaje sobre lo facturado por las demás, y las que alcanzaban el rango de distribuidoras, cobraban una comisión mayor, pero a cambio debían mantener una existencia de mercancía.

Partiendo de una cifra de ventas insignificante en 1950, para 1954 la idea de reuniones domésticas había producido 25 millones de dólares de ventas.

En 1958, Tupper vendió su empresa por una cifra superior a los 9 millones de dólares.

Tupper falleció en 1983 ; para entonces se celebraban en el mundo, un promedio de 75.000 reuniones diarias de amigas por cuenta de Tupperware, y hoy día siguen siendo populares.

- **Producto** Tupperware.
- **P-pivote** Colocación (Placement). Los dependientes de los comercios no querían perder el tiempo actuando como demostradores para Tupperware. Llevado el producto a las casas y demostradas sus características entre amigas, se estableció con rapidez.
- **P-prioritaria** Promoción.. la atmósfera festiva convertía la banal compra de un cacharro en un evento social, y además en un hecho divertido, reduciendo así la resistencia a la compra.

• **NO EQUIVOCARSE DE PRECIO;**

En 1979, un profesor de la Universidad de Iowa, intentó correlacionar los precios de casi 700 marcas de alimentos envasados con la calificación atribuida por la Unión de Consumidores a lo largo de un período de 15 años, y concluyó que la correlación entre calidad y precio para los alimentos envasados tiende a cero.

Mala noticia para los técnicos comerciales, si no fuese por el hecho de que los hábitos arraigados se niegan a desaparecer. El cliente está acostumbrado a pagar precios más altos por determinados productos, y no quiere

abandonar la noción tradicional de que lo bueno es caro. Por supuesto, esto es absurdo.

La fijación de precios es una ciencia y no un arte. Consideremos el ejemplo de dos aguardientes de venta no muy próspera. Se aumentó el precio de uno de ellos (sin ningún otro cambio), y las ventas aumentaron ; se añadió un nuevo envase y se aumentó el precio en la misma cuantía de la vez anterior, y las ventas todavía subieron más.

Incluso puede ocurrir que las ventas bajen, pero la facturación aumente si se eligieron con habilidad los precios.

El precio hace buenos los productos ; El ganador de un concurso de televisión de la NBC escribió al promotor del programa una carta que concluía mi comida favorita es la de gurmé.

Cómo se convierten las palomitas de maíz en palomitas para gastrónomos. La solución : a través del precio.

Unos helados que se llamaban Breyers and Dolly Madison, ahora han pasado a llamarse Hâagen-Dazs, que suena a sueco, pero se inventó en el Bronx.

Precios escalonados ; Esto de los precios es engañoso ; el consumidor cree que los precios están cincelados en mármol, cuando en realidad son el factor más variable del marketing, o como dijo un importante hotelero : El que paga la tarifa oficial por una habitación de hotel, sencillamente es que no ha solicitado una mejor. Las líneas aéreas incluso asignan precios distintos a distintos segmentos con anterioridad a la prestación del servicio.

Precio y posicionamiento ; a veces el público desearía que un producto tuviese determinada característica, pero no está dispuesta a pagar por ella. Un buen ejemplo es el carácter de deportivo en un coche. Analicemos este nebuloso concepto de la deportividad y veremos que se concreta en carrocerías estilizadas y de cantos redondeados, lo que exige matrices más exactas, y por tanto de construcción más costosa.

Sin embargo, y después de amplios estudios, la Ford descubrió que existía un segmento de mercado que valoraba el carácter deportivo pero no pagaría el precio de un coche deportivo pues era un artículo percibido como caro.

La única manera de ofrecer un producto idóneo para este segmento de mercado, consistía en fijarse como objetivo el posible precio de venta, antes de lanzar la producción, y controlar entonces severamente todos los costes con vistas a la finalidad de producir un coche económico pero con aire deportivo. El resultado de esta política orientada al comprador fue el Mustang, unos de los lanzamientos más afortunados de la historia de Ford.

La fijación del precio muchas veces requiere el localizar nichos, es decir, segmentos específicos y caracterizados por la disposición a pagar más por el producto, y el segmentar el mercado , tal como lo hicieron los fabricantes de cigarrillos con el emboquillado, el extralargo y el bajo en nicotina. La margarina no era nada más que margarina hasta que la Imperial anunció el revestimiento más apreciado, con lo que segmentaba el mercado y se posicionaba a sí misma como vale la pena pagar un poco más.

Una de las batallas más duras de la comercialización es la que deriva de la tensión permanente entre los productos percibidos como de diario y los de especialidad, que pueden exigir precios más altos. Los cafés descafeinados eran una especialidad hasta que una campaña de anuncios anti-caféina disparó las ventas disparó las ventas y los hizo de consumo diario.

Siempre los productos nuevos (y los nuevos segmentos) tropiezan con el inconveniente de los altos costes de fabricación, hasta que el consumidor decide que Quiero tener uno de esos.

Ejemplo ; Pepsi-Cola.

El caso de Pepsi-Cola es un ejemplo de libro de texto, en el que aparecen todas las *pes* en acción ; sin embargo, y a pesar de tantas *pes*, hoy la Pepsi-Cola no existiría si no fuera por un truco de precios.

En 1931, la Pepsi sufría su tercer quebranto, al tiempo que la Coca-Cola era la más vendida, la más conocida, la mejor envasada y la mejor anunciada.

En 1986, después de cambiar la fórmula, innovar en el envase, hacer maravillas con la promoción y realizar un espectacular re-posicionamiento, la Pepsi se había convertido :

- en una corporación que facturaba 9.300 millones de dólares al año, frente a los 8.400 millones de Coca-Cola.
- en la principal empresa mundial de restauración.
- en la cola más vendida en los supermercados del país.

Un farmacéutico de Carolina del Norte, elaboró la primera Pepsi-Cola en 1893 mezclando nuez de cola con pepsina, azúcar, vainilla y diversos aceites esenciales y especias.

Cuando se hizo popular en las comarcas circundantes, le cambió el nombre y en 1902 constituyó la razón social Pepsi-Cola Company.

Pasado un año desde la invención de la Pepsi, se fabricaban 30.000 litros de concentrado, y cinco años más tarde, las ventas ascendían a 380.000 litros.

Luego, quedó estancada en el hundimiento de precios de 1920 ; el azúcar que se había comprado a 22'5 centavos, pasó a 3 centavos seis meses más tarde.

Perdió 150.000 dólares. (La Coca-Cola convenció a sus embotelladores para que asumieran la diferencia entre el precio normal y el precio sobreelevado que antes habían tenido que pagar .

Bradham no pudo repercutir la pérdida, y no le quedó otra opción que llevar los libros al juzgado.

En 1925, un financiero compró los restos, quedando insolvente a los 2 años, y se vio obligado a presentar la segunda declaración de quiebra de la compañía.

Al día siguiente, un astuto empresario llamado Charles Guth decidió comprar la Pepsi. Quiso hacerse con la compañía, no porque tuviese fe en el producto y se creyese capaz de convertirlo en un éxito, sino por puro despecho : Guth tenía una compañía que vendía mucha Coca-Cola, y le pareció que el volumen de ventas que estaba generando le daba derecho a un precio de mayorista. La Coca-Cola se lo negó en una serie de entrevistas cada vez más tormentosas.

Ya en poder de la Pepsi, Guth hizo que un químico de la empresa cambiase la fórmula de la bebida, prescindiendo de la pepsina que al principio justificaba el nombre del producto.

Pese a todos estos cambios, la presencia de Pepsi en el mercado no mejoraba : entre 1931 y 1932, Pepsi sólo vendió concentrado por valor de 100.000 dólares, y casi todo en los establecimientos de la empresa de Guth. Las ventas eran tan bajas, que arrepentido, ofreció la Pepsi a Coca-Cola, que le dio una firme negativa.

Viendo que no lograba vender la empresa, se puso a buscar la manera de diferenciar la Pepsi de la Coke y de las demás colas que por docenas se disputaban el mercado.

No podía atacarla basándose en la publicidad ; su distribución era desastrosa ; y tampoco podía luchar en el terreno de la promoción, así que decidió lanzarse a la guerra de precios.

Puesto que la coke venía en botellas de 185 mililitros, Guth empezó a embotellar la Pepsi en tercios de cerveza. Pero, aunque los bebedores de cola recibían casi el doble de Pepsi por el mismo precio (10 centavos), no hubo mucha reacción.

Como su primer intento de poner en marcha la cosa no había salido bien, tomó la decisión más trascendente para el cambio de rumbo de la Pepsi, y fue que la botella pasó a costar cinco centavos. Ahora los bebedores de Pepsi compraban casi el doble de producto con la mitad de dinero ; los ahorradores (¿y quién no lo era entonces en plena depresión ?) empezaron a comprar Pepsi en cantidades sin precedentes.

En 1934 la Pepsi registró su primer beneficio digno de mención en 15 años.

Un año después la empresa prosperaba tanto, que Guth abandonó su antigua compañía y se quedó con el 91% de las acciones de Pepsi. Pero luego se supo que no había comprado la Pepsi con su propio dinero, sino con fondos desviados de su anterior compañía.

En ese momento aparece Walter Mack, cofundador de una empresa dedicada a crear compañías nuevas a partir de las cenizas de las antiguas.

Tras una larga batalla legal, Mack expulsó a Guth, pero en seguida se vio obligado a desviar su atención hacia otro conflicto jurídico : la Coca-Cola demandó a la Pepsi-Cola por infracción de marca comercial en el estado de Nueva York, no sin proclamar que no era la primera vez que demandaba a un fabricante por utilizar la palabra cola, y que siempre se había salido con la suya.

Las posibilidades de Pepsi parecieron mermar todavía más cuando una crónica de prensa contó cómo la Coke había forzado recientemente la desaparición de la Cleo Cola.

La mañana siguiente, Mark recibió una llamada de la esposa del presidente de la Cleo Cola, advirtiéndole de que la Coke le echaría del mercado lo mismo que hicieron con mi marido. El también creyó que estaba en su derecho, pero ellos le hundieron. Y yo guardo todavía una foto del cheque que le dieron.

Atónito al escuchar que la Coca-Cola había pagado al presidente de la Cleo Cola, rápidamente llegó a un acuerdo para que le prestaran la fotografía donde el cheque aparecía retratado por el anverso y por el reverso.

Los que había hecho la Coca-Cola era sobornar al demandado, y declara en falso ante el tribunal callándose el hecho. Mark pensó que la Coca-Cola había comprado muchas más demandas por el estilo.

Al día siguiente, el abogado de la Pepsi, presentó la fotografía del cheque como prueba en el juicio por infracción de marca comercial, y preguntó a los abogados de la Coke por qué la compañía había pagado 35.000 dólares al presidente de la Cleo Cola.

Cogidos por sorpresa, los de la Coke solicitaron una suspensión del juicio por tres días. A primera hora de la mañana siguiente, Robert Woodruff de la Coke, llamó a Mark y le citó para un almuerzo, durante el que le propuso poner fin al juicio mediante un acuerdo. Mark lo firmó allí mismo, poniendo fin a las demandas de Coca-Cola contra Pepsi por infracción de marca en los estados Unidos.

Acto seguido, Mark consolidó la organización de embotelladores mediante un truco de envase.

Hacia los años 30, los cerveceros no recuperaban sus botellas de tercio, pese a que les suponía la devolución de 2 centavos, porque costaba más el transporte de vuelta a la fábrica. Entonces Mark compró todas las

botellas usadas de cerveza que pudo atrapar y se las vendió a sus nuevos embotelladores al precio de un cuarto de centavo por botella. Los embotelladores le ponían una etiqueta de Pepsi y las devolvían a los almacenes locales, con lo que se embolsaban un beneficio limpio de un centavo y tres cuartos por botella, que no era una cantidad nada despreciable en aquellos tiempos.

Repetida la operación hasta sumar un par de miles de botellas, el empresario embotellador se encontraba con una nada despreciable reserva de explotación.

No todas las ideas de Mark fueron tan brillantes. Durante algún tiempo, por ejemplo, dedicó grandes esfuerzos para intentar comprar los derechos sobre Popeye, con la intención de hacer de Pepsi el alimento mágico del marino, sustituyendo a las espinacas.

sí acertó, en cambio, con una cancioncilla publicitaria que costó muy barata y que se convirtió en uno de los singles más famosos de la publicidad.

Casi no llegó a emitirse ; Mark quiso prescindir de anuncios hablados y que sólo saliera la canción durante 30 segundos, pero en aquel entonces, el tiempo de emisión sólo se vendía a los anunciantes en bloque de 5 minutos como mínimo. Pero Mark no se desanimó y encontró en New Jersey emisoras de radio dispuestas a emitir sólo la música. Dos semanas después, las ventas de Pepsi tuvieron una subida fenomenal en todos los lugares donde se escuchó la canción. La CBS se vio obligada a romper el precedente en favor de Pepsi, las demás cadenas también, y el spot de 30 segundos se convirtió en la manera más normal y habitual de anunciarse en radio y televisión.

Aunque la mayoría de las personas no recuerdan un tiempo en el que la principal rival de Coca-Cola no fuese Pepsi-Cola, hacia finales de los años 30, bebidas como la 7-Up aún se vendían más que la Pepsi.

Un nuevo lema con gancho más chispa por onza, realzó la imagen de Pepsi, que pasó a ocupar el segundo lugar entre las gaseosas, detrás de Coca-Cola.

Las ventas de Coke descendían, las de Pepsi aumentaban, y por primera vez la Coca-Cola acusó el golpe mediante un gesto de gran significación simbólica : el presidente de Coca-Cola le ofreció a Mark la presidencia de la White Motor Company prometiendo pagarle cinco veces más de lo que ganaba en Pepsi-Cola. Mark declinó el ofrecimiento, aunque tal vez lo hubiese aceptado si se lo hubieran hecho algunos meses después.

Cuando los Estados Unidos entraron en guerra, la Coca-Cola tiró la casa por la ventana y ofreció a los soldados una Coke por 5 centavos en cualquier lugar del mundo, como gesto patriótico. La Coca-Cola aportó el 95% de todas las bebidas no alcohólicas servidas en las cantinas del extranjero : en 1945, se calcula que los militares se habían bebido 5.000 millones de botellas de Coke durante la guerra, y PM, un periódico liberal actualmente desaparecido, comentaba : ¿Qué se han creído que es esta guerra... la causa que refresca ?.

Peor aún para Pepsi, los precios del azúcar volvieron a subir, en renovado ejemplo de las clásicas inflaciones de postguerra, y no fue posible ni rentable seguir vendiendo a 5 centavos el tercio de Pepsi. El precio aumentó a 6, y luego a siete centavos por botella, lo que obligó a cambiar la afortunada cancioncilla, ya que había dejado de ser cierto lo de los 5 centavos doble ración.

El aumento de los costes de fabricación obligaba a subir el precio de la Pepsi-Cola, que había conquistado su reputación como bebida de pobres.

Mark no paró de trabajar para cambiar la imagen de la pepsi mediante historietas al estilo de las de *New Yorker*, diseño más moderno de la botella, y patronazgo de exposiciones de arte moderno y de becas de estudios. Demasiado poco y demasiado tarde. Durante los años 40 la cuota de mercado de Pepsi disminuía,

mientras que la de Coca-Cola aumentaba.

Mark había convertido a la Pepsi-Cola en una rival digna, pero el cambio de las circunstancias embotaba los efectos de sus grandes aportaciones a la publicidad de marca.

La Pepsi necesitaba un nuevo liderazgo, y le vino, quién lo iba a decir, de los despachos centrales de Coca-Cola, en la persona del vicepresidente de ésta, Alfred N. Steele, brillante ejecutivo comercial capaz de vender neveras a los esquimales.

Steele había llegado a la cima de la carrera en Coca-Cola y se daba cuenta de que su manera de hacer negocio nunca estaría de acuerdo con el ambiente pronunciadamente conservador de la firma. Por lo que se pasó a la Pepsi-Cola ; aportaba quince colaboradores destacados y un conocimiento íntimo de la casa rival.

Por haber peleado al lado contrario de las trincheras, Steele sabía que la Pepsi tenía dos problemas : uno de imagen, consecuencia de las decisiones sobre precios de los años 30, y un problema de distribución. Coca-Cola seguía imbatible en los surtidores de quiosco y en las tiendas pequeñas, pero éstos eran establecimientos de barrio, y había comenzado ya la gran escapada hacia las afuera de las ciudades.

Steele vio en esa tendencia demográfica una oportunidad de oro para recolocar la Pepsi-Cola e introducirla entre la nueva clase media que vivía en los extrarradios.

Para inducirla a cambiar de lealtades, Steele empezó a establecer para la Pepsi una imagen de calidad. Durante los primeros años, los anuncios de Pepsi formulaban compromisos de calidad mediante la aparición de batas blancas que desde sus laboratorios garantizaban la pureza de la Pepsi. Luego, una segunda generación de anuncios propuso Sea sociable, tome Pepsi.

De pronto, la bebida del pobre empezó a aparecer en los anuncios entre mujeres de vestido largo y perros de lanas franceses.

Si estos anuncios convencieron o no al público, no viene al caso ; el caso fue que gustaron a los embotelladores de Pepsi-Cola, porque la exaltación de la imagen de Pepsi iba unida a un pequeño aumento de precios en favor de ellos.

Por encima y más allá de elevar la imagen de Pepsi en la percepción de los consumidores y de restablecer relaciones con los embotelladores, Steele saneó la Pepsi al :

- Invertir 38 millones de dólares en nuevas instalaciones y equipos.
- Instituir un concepto de beneficio garantizado por el cual los detallistas podían devolver el invendido y se les abonaba todo el importe.
- Normalizar el sabor de Pepsi. Mediante laboratorios móviles de muestreo, garantizaba al consumidor que disfrutarían de idéntico sabor en cualquier parte del país.
- Reducir su contenido en azúcar. Parte de la normalización del sabor de Pepsi consistió en reducir el azúcar, cambio que por otra parte iba de acuerdo con la creciente moda dietética.

Steele también fue el precursor de la futura generación de Pepsi. En 1958, los anuncios de Pepsi la posicionaban como el refresco ligero, a tono con la afición a guardar la línea y con el mundo juvenil. Mediante el recurso sistemático a modelos jóvenes y de figura estilizada, junto con músicas de estilo roquero, Steele iniciaba el proceso que trataba de reposicionar a Coke como empalagosa y anticuada.

La campaña de publicidad empezó en 1961 con un single dirigido a los que piensan en joven. Era una música pegadiza, y los consumidores jóvenes empezaron a modificar poco a poco sus actitudes frente a Pepsi-Cola. En 1963, ésta siguió edificando sobre el éxito inicial con el lema Tú eres la generación Pepsi. En esencia,

Pepsi se subía a remolque de todo un movimiento generacional, dando por sentado la preferencia juvenil en favor de la Pepsi. El hábil y oportuno lema sirvió para que los bebedores de Pepsi se sintieran jóvenes, lo mismo que los fumadores de Marlboro se sentían más viriles.

La generación Pepsi entró en el lenguaje cotidiano, vino a simbolizar los primeros años 60 (los 60 de antes de la guerra), e incluso fue tema para un artículo de fondo de la revista *Time*.

En aquel entonces, el jefe de la Pepsi era Donald Kendall, el hombre que convenció a Richard Nixon de que debía instalar un sistema de grabación en la Casa Blanca, y el mismo que logró a Nikita Jrúschov bebiese Pepsi en una feria comercial celebrada en Moscú.

Kendall introdujo a la Pepsi-Cola en el negocio de la alimentación mediante una fusión con Frito-Laely en 1965.

La nueva compañía PepsiCo se convirtió en la número uno por ventas de este tipo de alimentos tentempié.

Aprovechando la marea favorable del aumento de ventas y con el apoyo de los muchos millones gastados en publicidad, Kendall aumentó la cifra de ventas estancadas en los surtidores de las cadenas de alimentación : en 1977, PepsiCo adquiría la Pizza Hut por 300 millones de dólares.

En 1979, la PepsiCo superó a la Coca-Cola Company en cuanto a cifra consolidada de facturación, por 150 millones, y en el 81, por primera vez, la Pepsi-Cola quedó por encima de la Coca-Cola en ventas en supermercados.

Aunque PepsiCo no se ha adueñado todavía del mercado de las cola, las quiebras, la distribución en carricoche y los litigios jurídicos pertenecen ya al pasado. A lo largo de un período de 50 años, toda una galería de jefes agresivos (últimamente Roger Enrico), contribuyó a un éxito conjunto mediante aportaciones clave en todos los aspectos del remarketing. El remarketing de Pepsi-Cola puede considerarse terminado... al menos por ahora.

- **Producto** Pepsi-Cola.
- **P-pivote** Precio. Cuando Guth decidió vender el tercio de Pepsi a 5 centavos, realizó la jugada audaz que hacía falta para competir, aunque más adelante originase problemas de imagen.
- **P-prioritarias** Colocación (Placement) y posicionamiento. Steele lanzó la Pepsi al liderazgo en los supermercados ; la campaña generación Pepsi la situó con el público joven ; y Kendall añadió las cadenas de comidas rápidas como puntos de venta.
- **NO DEJAR DE CONSIDERAR UN PREMIO** ; Si alguna vez has comprado un pastelito por los cromos, o algún perfume porque traía de regalo un jabón, has sido víctima de la magia del premio.

Los premios siempre se han usado porque, con ellos, el fabricante dispone de una manera barata de recompensar la lealtad de los consumidores. Además :

- *Invitan a ensayar* ; Cuando la Gillette incluye un nuevo modelo de máquina de afeitar con cada unidad de su crema de afeitar, y no cobra por ella, el consumidor encuentra la oportunidad de probarla, y la compañía tiene la seguridad de que sólo reparte muestras entre quienes verdaderamente se afeitan, con el consiguiente ahorro.
- *Aumentan el uso del producto* ; Los recetarios que regalan algunos productos alimenticios animan a consumirlos con más frecuencia.
- *Permiten subir los precios* ; Es posible que el consumidor esté dispuesto a pagar algo más por un producto que incluya un premio, si se percibe en éste un valor añadido. Gastar para ahorrar es una estrategia de compra ya consagrada desde hace tiempo.

- *Ayudan a segmentar el mercado* ; El fabricante puede apuntar con los premios a diferentes grupos : roqueros aficionados, familias hispanas, maniáticos del automóvil, niños, etc.
- *El embalaje como premio* ; Un fabricante de jabón inventó el premio en 1865. Cuando la mayoría de sus colegas se limitaban a vender pastillas de jabón y nada más, este fabricante en particular envolvía las suyas en papel de colores para que resultasen más atractivas. Pero entonces los consumidores creyeron que estaban pagando de más por el papel, por lo que hizo imprimir en éste la leyenda cupón regalo y anunció que canjeaba diez cupones por una bonita litografía.
- *Premios con una finalidad.*
- *Continuará* ; Algunos programas de premios, llamados de continuidad o recordatorios, se estructuran con intención de que los consumidores sigan adquiriendo el producto durante un período muy largo. Un ejemplo bastante cercano es el de la marca de cigarrillos fortuna, que incluyó en sus paquetes cupones con millas, a cambio de las cuales se podían obtener desde encendedores Zippo hasta viajes.

Ejemplo ; Queso para untar Kraft.

El regalo *in-pack* (del tipo que los niños encuentran en los cartones de cereales) puede presentar algunos problemas. Muchos demandan inserciones especiales, muy costosas en mano de obra, o diseños especiales de embalaje. Un procedimiento clásico para eludir esta dificultad es el que consiste en hacer que el premio sea el embalaje mismo, convertido por ejemplo, en caja de costura (como las latas de las pastas holandesas de mantequilla).

Para ejemplo espectacular del éxito de un envase, el de los recipientes de cristal en los que durante más de 20 años (desde 1933), venían los quesos fundidos de Kraft.

En 1931, éstos se comercializaban en unos envases de papel que se llamaban *Kleen Kups*. Eran de 120 gramos y venían en diferentes colores tenues : azul pálido para el Cream Relish, verde claro para el Roquefort Spread.

Estos colores, aunque elegidos expresamente para la exposición masiva en los comercios de alimentación, no hallaron el favor del público y por supuesto, el envase no era reutilizable.

En la re-evaluación de los sistemas de producción y los envases que se venían utilizando, el vicepresidente comercial de la Kraft, propuso un recipiente reutilizable y decorativo. Al principio se pensó en una caja de madera, pero el vicepresidente prefirió el vidrio de entre todos los materiales imaginables, pese a las dificultades que representaba : es frágil, pesa mucho, y además los recipientes de boca estrecha resultan a veces difíciles de esterilizar. Por otra parte, el vidrio comunica una sensación de frescor al tacto y es transparente, detalle éste que suele agradar al consumidor, sobre todo cuando se trata de productos alimenticios.

Una vez tomada esta decisión se le encargó a una empresa que desarrollase el recipiente de vidrio con un borde lo bastante delgado como para poder beber directamente de él, que admitiese un cierre adhesivo en vez de la común tapa de roca (muy costosa) y que pudiese pintarse fácilmente a mano.

En aquel entonces, los procesos de pintado de envases de vidrio eran manuales y muy primitivos, por lo que se eligió, por razones de cadencia de producción, la decoración más sencilla posible : una franja roja horizontal con un filo negro.

Después de muchos meses de planificación, Platt (el vicepresidente comercial de Kraft) aportó el original nombre de los recipientes, Swankyswigs. Un ex empleado de la Kraft y uno de los principales coleccionistas de Swankyswigs del país, cuenta que la compañía deseaba un envase robusto, que resistiera el roce de los cuchillos utilizados para untar el queso así como las manos de los niños, y que al mismo tiempo tuviera estética suficiente como para ser presentado en cualquier fiesta elegante. El nombre de Swankyswigs pareció idóneo.

El lanzamiento tuvo lugar en 1933 y el éxito fue inmediato e impresionante. A las amas de casa les agradaba que los Swankyswigs tuviesen un borde fino que hacía de ellos los primeros envases comerciales reutilizables como vasos para beber. Durante el primer año de su existencia, las ventas conocieron un formidable aumento del 601% y los tenderos se acostumbraron a pasar pedidos por adelantado para atender a la demanda y satisfacer a la clientela. Una encuesta demostró que el 94'3% de las compradoras de Kraft guardaban los envases ; cuatro de cada cinco, declararon que además que los coleccionaban para formar juegos de seis u ocho unidades.

Además de convertir el recipiente, virtualmente, en un premio a la fidelidad, Kraft creó el mercado de los envases-regalo.

Cuando los Swankyswigs empezaron a ser adquiridos en masa por los compradores institucionales (colegios, clubes, parroquias), los principales fabricantes de artículos de vidrio tuvieron que dedicar un rato de reflexión a esa posibilidad de promoción de sus productos.

Como ventaja añadida, el envase transparente, adornado sucesivamente con dibujos de tulipanes, veleros o motivos ajedrezados, se vendía por sí mismo, lo que con el tiempo permitió aprovechar las tapaderas, utilizadas en principio por Kraft como soporte de texto publicitario en favor del propio queso, para anunciar otros productos de la marca. La compañía utilizó también la popularidad de los Swankyswigs para que sirvieran de locomotora en promociones de sus demás productos por el sistema de subirse a remolque.

Cuando quedó claro que las amas de casa habían aceptado los Swankyswigs, la Kraft y su agencia de publicidad, empezaron con las pruebas piloto de nuevos diseños. Tan pronto como uno de éstos daba muestras de haber agotado su gancho comercial, lo reemplazaban y liquidaban las existencias remanentes a través de los puntos de gran volumen de venta, como los supermercados.

Los Swankyswigs siguieron apareciendo hasta que los Estados Unidos entraron en la Segunda Guerra Mundial, y se necesitó el vidrio para fines militares.

En 1947 volvieron a lanzarlos, pero hacia 1950 se puso en evidencia que ya no era posible producir Swankyswigs pintados a mano en condiciones de rentabilidad. Además, la idea no estaba patentada y empezaban a ser muchos los fabricantes de mermeladas y gelatinas con envases de vidrio diseñados especialmente para atraer a los niños, a cuyo fin se pintaban con los monigotes de los principales cortos infantiles de la televisión.

Sin embargo, los Swankyswigs habían demostrado ya, más allá de toda duda razonable, que un cambio de diseño del envase, y con independencia de toda modificación del producto en sí, puede crear un aumento significativo de las ventas.

En la actualidad, son artículos de coleccionista, y la Kraft sigue recibiendo más llamadas y correspondencia sobre el particular que en relación con ningún otro tema de sus más de 85 años de historia empresarial.

- **Producto** Queso Kraft para untar.
- **P-pivote** Premios. El queso para untar no se vendió bien en el envase de papel, pero se convirtió en un éxito pasando al envase reutilizable de vidrio con motivos decorativos pintados a mano.
- **P-primarias** Promoción y Piggybacking (subirse a remolque). Kraft anunció otras marcas en las tapaderas de los Swankyswigs y lanzó promociones de otros productos de granja bajo el sistema de dos por el precio de uno, usando el queso fundido como gancho.

• **NO SER TACAÑO CON LA PROMOCIÓN ;**

Estamos viviendo el crepúsculo de la publicidad.

Cada vez más a menudo, los canales primarios que buscan los directores de producto para colocar sus artículos recurren a uno o varios tipos de promoción : envío de muestras, demostraciones, regalos, cupones, juegos y concursos.

La publicidad ha sido reina entre los años 20 y los 80, pero ya no. En la actualidad, casi las dos terceras partes del dinero gastado en la comercialización van a las iniciativas promocionales, y sólo un tercio el presupuesto de publicidad.

A finales de los años 50 y principios de los 60, abrir las puertas de un negocio de comida rápida, costaba sólo 25.000 dólares, y la mayoría de los empresarios recuperaban la inversión dentro del primer mes a contar desde la fecha de inauguración. Ésta fue la fase de ladrillo y mortero del sector de las comidas rápidas, y la fase siguiente fue la intervención de la publicidad en un negocio que de por sí apenas precisaba ninguna ayuda para la comercialización.

En efecto, varios grandes imperios de las comidas rápidas siguieron la ruta de la publicidad, en particular Wendy's, que pudo competir con unas fortalezas tan inexpugnables como McDonald's y Burger King gracias a lo que se ha llamado marketing por atributo clave. Mediante una encuesta se interrogó al público acerca de cuáles eran los atributos que consideraban más importantes para una cadena de comidas rápidas. En las respuestas, la higiene figuró en primer lugar, seguida del deseo de que los platos calientes se sirvieran realmente calientes. En undécimo lugar apareció la noción de que las comidas rápidas debían ser jugosas (es decir, lo contrario de resacas).

Wendy's se fijó en dos de estos atributos, calientes y jugosas, y basó en ambos temas su campaña de marketing. Los calientes y jugosos anuncios se escribieron prácticamente por sí mismos, y la compañía prosperó. Más adelante se quiso cambiar a otro concepto publicitario, ¿Dónde está la ternera ?, que tuvo su cuarto de hora de popularidad, pero faltaba una línea temática central, y las ventas empezaron a decaer, y desde entonces no se han recobrado jamás. Hoy día ya no basta con la publicidad. Hace 10 años que se lucha por cuotas de mercado en el sector, y el mismo mercado está cada vez más segmentado.

Si relacionamos este caso con la realidad del nuevo ambiente comercial de nuestros tiempos, comprenderemos cómo la publicidad por sí sola no sirve ya para asegurar la función de comercialización. El vendedor de un producto único lo tiene fácil si quiere anunciarse, pero la venta de múltiples productos, con sus diversas facetas, en un mercado segmentado, no es cosa que la publicidad resuelva con soltura.

Ahí es donde interviene la promoción. Existen tres motivos básicos para lanzar promociones :

- *Ensayo* : convencer al público de que pruebe el producto.
- *Continuidad* : inducirle a comprarlo más a menudo.
- *Acumulación* : inducir a gastar más todavía, bien sea persuadiendo al consumidor de que acumule reservas, o asociando nuevos artículos a la compra.

Después de la Segunda Guerra Mundial, fue como si los consumidores vivieran un idilio con la publicidad ; se dejaban seducir de buen grado.

Pero ahora estamos saturados de imágenes y se advierten más fácilmente las limitaciones de la publicidad. Ésta se basa en imágenes ; la promoción, en cambio, se basa en utilidades.

Tirar y empujar. Son los dos enfoques primordiales del planteamiento promocional, y las ideas abstractas que incorporan son las que inspiran todos los planes de marketing en cuanto a promoción, publicidad o cualquier combinación de ambas. Los partidarios de empujar confían en influir sobre el comerciante para que tenga el producto en abundante existencia. Se argumenta que hay que vender al comerciante porque sólo él nos asegura la distribución que necesitamos, así como el apoyo a la promoción desde su punto de venta. Pro

supuesto, nos va a costar algo, porque como suele suceder, nada se da gratis.

Empujar, es decir, en esencia, dirigir la promoción al comercio, puede llegar a ser costoso, porque tiende a reducir al mínimo los márgenes. Harán falta incentivos como descuentos especiales (el *rappel* en algunos casos llegará hasta el 10%), regalos (pague diez y le damos doce), constitución de depósitos (no pague hasta que lo haya vendido), facilidades de crédito (120 días fecha factura), y premios a la explotación en lugar favorable (como los extremos de los pasillos en los supermercados).

Este último tipo de pago o compra de espacio, pesa cada vez más sobre los presupuestos, a medida que proliferan los productos.

A parte de estos costes directos, la promoción al comercio implica otros incentivos para ayudar al vendedor cuando el artículo es nuevo. Las técnicas tradicionales comprenden recursos como expositores especiales de punto de venta, masivos repartos de cupones-regalo, y formación o incentivos para el personal vendedor del comerciante. La otra escuela, la de tirar, confía en crear directamente la demanda del consumidor, y dedica a la publicidad la mayor parte del gasto. Según esta filosofía, no hay que hacer caso del comerciante, sino convencer al consumidor final para que compre. A él apuntarán todos nuestros esfuerzos.

Gastaremos nuestro tiempo y dinero en cultivar al consumidor y consolidar su fidelidad a la marca.

Las estrategias de traslación suelen intervenir en tres fases :

- Publicidad directa al consumidor.
- Masivo reparto de muestras o, si se trata de un juguete o de un máquina, campañas de demostración en puntos muy concurridos.
- Rezar, confiando en que la publicidad y las muestras se traduzcan en una demanda que obligue al comerciante a constituir existencias de nuestro producto.

Si adoptamos la estrategia de tirar, nos veremos en el caso de tener que montar una campaña nacional de publicidad para un producto desconocido y que todavía no ha hecho sus nuevas.

Cuando se consigue con una categoría nueva (o que estaba aletargada), a veces los resultados son espectaculares y la resistencia del comerciante cae al primer empuje.. Otra ventaja de este proceso es que así el consumidor tiene la sensación de haber intervenido con una decisión propia, lo que refuerza su lealtad a la marca.

Empujar y tirar ofrecen ventajas diferentes, pero suelen ser mutuamente excluyentes al principio, porque rara vez el presupuesto de un artículo nuevo consentirá que el fabricante haga las dos cosas al mismo tiempo. Claude Hopkins, el creativo publicitario que en los años 20 logró la resurrección de marcas como Palmolive escribió : Pocas veces será posible dirigirse simultáneamente a los vendedores y a los consumidores. Venda usted al consumidor, que el comerciante se verá obligado a aprovisionar la demanda. Hopkins aprendió el oficio en la venta directa de fármacos sin receta por correo, lo que posiblemente condiciona su opinión.

Los fabricantes de nuevos productos suelen recurrir primero a la estrategia de empujar, porque así se obtiene una distribución nacional con menos esfuerzo... aunque ello suponga la reducción del margen de beneficio. Si el comercio pone veto al nuevo producto, no obstante, aduciendo que es demasiado arriesgado y que no se sabe el resultado que da, a menudo invocan la estrategia de tirar para una tentativa e recomunicación.

Los cupones ; La difusión de cupones, que fue la principal categoría promocional a mediados de los años 80, viene a ser un aspecto diferente de otra P diferente, el precio. Una promoción que suponga una rebaja en el precio, figura entre las mejores maneras de invitar a probar un producto nuevo, o de revitalizar uno que estuviese vegetando, especialmente cuando se trata de artículos de diario, ante los cuales el consumidor

siempre oye la vocecita interior que le dice : Sólo hay una manera de fabricar la aspirina. Aunque sólo sea por una vez, el comprador estará dispuesto a ensayar un producto que sea prácticamente lo mismo que el de la marca que solía escoger antes. O mejor dicho, un porcentaje elevado de la clientela no guarda lealtad a ninguna marca, y va probando entre artículos similares guiado exclusivamente por consideraciones de precio.

En los Estados Unidos, el cupón es un sistema de eficacia probada para ahorrar dinero. Una promoción importante de la clientela mantiene el criterio de que hábil aprovechar el cupón ; el consumidor se siente muy astuto cuando consigue así comprar más barato. Por este motivo, el cupón se distribuye en el punto de venta, o bien dentro del embalaje, o formando parte integrante del mismo, o mediante inserciones en periódicos y revistas.

Pero sólo un pequeño porcentaje de los cupones que se imprimen se utilizan ; el sistema del cupón tiene dos caras. Por una parte, sirve de anuncio y establece contacto con los mercados de masas (cuando se distribuye a través de los medios de comunicación de masas) ; por otra, equivale a un descuento concedido a quienes realmente se toman la molestia de salir a comprar el producto. El cupón es un premio tangible para el consumidor tanto para el consumidor, que así se ahorra el dinero, como para el fabricante-comercializador, que así vende a través de un canal verdadero y perfectamente identificado.

Juegos y concursos ; Normalmente se utilizan, no para introducir productos nuevos, sino para revitalizar las ventas o dar chispa a una categoría que no haya brillado mucho últimamente.

Las demostraciones como promoción ; Existe un cierto porcentaje de productos que, si bien han parecido perfectamente sensatos a quien los inventó o comercializó, y de utilidad obvia incluso para las mentes más sencillas, sin embargo fracasan cuando salen al mercado.. ¿Por qué ? Pues porque el producto no ha logrado captar la atención o cautivarla imaginación del consumidor de la misma manera que convenció a las personas que se ocupan de él diariamente.

Sólo existe una manera de convencer al que no quiere ver las cosas por sí mismo : demostrárselas. La demostración, o versión adulta del Mira y aprende cómo se hace, es la ayuda visual que muchos necesitamos, en ocasiones para captar lo que es, para comprender cómo funciona y en qué manera puede sernos de utilidad.

Las demostraciones, y más concretamente las que se realizan en el punto de venta, son especialmente eficaces para introducir productos innovadores o técnicamente muy avanzados. Es el caso, por ejemplo del horno microondas.

El envío de muestras como promoción ; Cuando se ha desarrollado un producto oportuno, se ha identificado el mercado más amplio al que puede interesar, se ha ideado una presentación impresionante, y el artículo sigue sin arrancar, sólo queda una estrategia (y no es el suicidio).

Si no puedes venderlo : regálalo.

Si se piensa bien, la posible clientela debe saber que ese alimento es sabroso, o que esa máquina rinde mucho. Hay que decírselo a la clientela, demostrárselo y dejar que lo comprueben ellos mismos. Y para que la oportunidad sea todavía más irresistible, eliminar el último obstáculo : la resistencia a gastar dinero en algo nuevo y desconocido.

La muestra (es decir, dar gratis el producto la primera vez), aparte de las mayores o menores ventajas que tenga, seguramente contribuye a moderar las expectativas del consumidor, así como a reducir la natural resistencia frente a lo nuevo. Se funda en el supuesto, enteramente razonable, de que, si al consumidor le gusta el producto nuevo que consiguió gratis la primera vez, estará dispuesto a pagar por él cuanto sea necesario ; como ventaja añadida, hablará bien del artículo a sus amigos y conocidos. La recomendación de boca a oreja es todavía la forma más eficaz de publicidad.

La distribución de muestras se ha utilizado en la práctica comercial estadounidense desde sus mismos orígenes. En otros tiempos, consistía en andar llamando de puerta en puerta y dar físicamente una cosa a alguien. Esta forma de distribución todavía existe, pero se han desarrollado otros procedimientos más perfeccionados.

Del reparto de puerta en puerta se pasó a la distribución física en lugares públicos. Pero esa no es más que la punta del iceberg. Consideremos además :

- *El reparto directo*, especialmente de alimentos preparados, es un acontecimiento cotidiano en los supermercados. Cuando los ultracongelados pasaron a ser dignos de un gastrónomo y los microondas empezaron a difundir aromas en los supermercados, empezó también el ofrecimiento de tortellini, crêpes y otras cosas.
- *El reparto como correo*, dirigido al Sr. Inquilino o al Sr. Propietario, es el sistema favorito de los fabricantes de detergentes, colonias y champúes.
- *La muestra incluida*, con la que se consigue otra cosa además de lo que se había comprado.

Resumiendo, la demostración del producto y el reparto de muestras son para el fabricante la oportunidad de dar a conocer las ventajas de los nuevos productos, sin que el consumidor tenga que arriesgar ningún dinero. Además, permiten eludir la colaboración del comerciante, y ésa es otra ventaja porque, como se sabe, éstos no son amigos de productos nuevos, según suelen recordar con excesiva prontitud a los representantes : Estamos aquí para ganar dinero, no para ayudarle a crear demanda para su nuevo artículo.

El comerciante es un mediador estupendo cuando el producto ha demostrado ya su gancho en el mercado, lo que permite comprarlo y revenderlo pronto realizando en seguida el beneficio. Cuando más se vende, más espacio conquista el artículo en las estanterías. Así de sencillo. Pero, cuando más falta le harían al fabricante, por el contrario, cuando se les solicita que pasen pedido de un nuevo producto, para eso no se puede contar con ellos. El fabricante del nuevo producto tendrá suerte si le piden media caja para tenerla oculta al fondo, en el peor rincón del establecimiento.

Ejemplo ; Notas Post-It.

Si alguna compañía puede pretender el título de hogar espiritual del re-marketing, esa no es otra sino la 3M Corporation. En sus 88 años de historia, la 3M se ha tropezado con artículos invendibles y los ha convertido en éxitos. Esto sucedió con las notas Post-It, un producto bien sencillo.

Incluso la fundación de la compañía en otro tiempo llamada Minnesota Mining & Manufacturing, tuvo su origen en un error. Sus principales creyeron haber descubierto un yacimiento de corindón, mineral que se utiliza para fabricar abrasivos de gran calidad. Pero el hallazgo ser sólo una mina de anortosita, mineral de valor relativamente escaso, pero que les sirvió a los de la 3M para fabricar papel de lija y asentar los fundamentos de una próspera compañía industrial. Años más tarde, la compañía intentó fabricar una cinta enmascaradora para los fabricantes de coches que deseaban añadir franjas decorativas a dos colores en sus carrocerías. La cinta fracasó como tal, pero la tonalidad de celofán transparente se convirtió en los rollos Scotch, la cinta adhesiva más famosa del mundo.

Teniendo en cuenta estos antecedentes, en 1973 algunos técnicos de la 3M le mostraron a Geoffrey Nicholson un curioso adhesivo nuevo que había fracasado en todos los ensayos normales de los laboratorios de la compañía. Como Nicholson era uno de los directores técnicos de ésta, la idea del adhesivo totalmente imperfecto le hacía gracia. Pero aunque trató de imaginar qué aplicación podría tener, no se le ocurrió ninguna. Pero sí se le ocurrió a otro miembro de su personal.

Una mañana de domingo, mientras cantaba en el coro de la iglesia, Art Fry quiso marcar la página en su libro de himnos con un pedazo de papel, pero el provisional índice se le caía al suelo una y otra vez. Después de

varios intentos más, siempre con resultado negativo, analizó el problema y llegó a la conclusión de que hacía falta un marcador que permaneciese pegado en la página mientras hiciese falta, pero que luego pudiese quitarse del libro sin rasgar la hoja. Es decir, que Fry necesitaba un nuevo tipo de adhesivo, uno que fuese, por decirlo de alguna manera, permanentemente temporal. Entonces se acordó de que Geoffrey Nicholson le había hablado de un adhesivo que fracasaba en todos los puntos.

A la mañana siguiente, Fry se hizo con una muestra del pegamento en los laboratorios, empapó un trozo de papel y se halló al instante con una primitiva versión de la nota permanentemente temporal.

Más adelante, Fry solicitó una entrevista con el jefe de productos de la división de cintas adhesivas de la 3M, y fue autorizado a continuar sus investigaciones durante el horario laboral, es decir, por cuenta de la empresa. La obtención de un producto viable se evidenció bastante difícil, sin embargo, y en el departamento comercial pocos creían que aquellos blocs de notas tuviesen mucha utilidad. Sin embargo Fry perseveró, de forma que el jefe de la división de cintas adhesivas le apoyó y, siguiendo una práctica corriente en la 3M, permitió que se distrajeran fondos de presupuestos oficiales destinados a otras investigaciones.

Pese al apoyo, Fry tuvo mala suerte en un aspecto, y fue que su concepto del producto era contrario a la experiencia de la 3M en un detalle significativo : hacía más de 70 años que la empresa tenía éxito fabricando productos adhesivos en rollos. En consecuencia, todas sus máquinas estaban concebidas para fabricar rollos, papel adhesivo, celofán o fibras no textiles. Pero Fry había concebido su producto como un bloc de hojas separables, lo que reclamaba técnicas de fabricación totalmente distintas.

El inconveniente se puso de manifiesto cuando Fry tuvo que entrar en contacto con otros departamentos de la 3M a fin de discutir la eventual puesta en producción de los tacos de notas : nadie le contestó definitivamente que no, pero tampoco había un sí incondicional.

Fry decidió tirar por la calle de en medio y construir de todos modos un prototipo en el sótano de su propia casa.

Al cabo de bastantes meses, logró fabricar por fin varios tacos, e invitó al jefe de la sección de cintas adhesiva, a Nicholson y a otros personajes clave de varios departamentos de desarrollo de la compañía, para que viesen la máquina en su casa. Todos quedaron impresionados e inmediatamente quisieron llevársela a la fábrica, pero resultó que era demasiado grande y no podían subirla por las escaleras, así que una brigada de obras de la 3M rompió la pared de la casa para sacar la máquina y luego la reparó.

Se fabricó una serie piloto para uso interno y Fry repartió las notas, entonces llamadas Press'n'Peel, entre los mandos intermedios de la empresa, no sin anotar los nombres de quienes las hubiesen recibido y cuánto tardaban en solicitar reposición. Nicholson adoptó una política similar y repartió muestras entre los altos directivos ; hoy cuenta que mi secretaria empezó a recibir tantas peticiones, que mi despacho parecía un almacén distribuidor.

Esta reacción interna animó a los del departamento comercial, que organizaron campañas piloto en 1977 eligiendo varias ciudades.

Antes del lanzamiento, los de la 3M visitaron los establecimientos de estas ciudades provistos de las notas Press'n'Peel en los formatos de 8 ½ por 11 pulgadas y todos los submúltiplos habituales en papel de oficina.

La compañía publicó anuncios en las revistas de circulación local o regional especializadas en suministros para oficinas para oficinas, y envió prospectos descriptivos y muestras a los abonados.

Los resultados fueron buenos en dos de las ciudades, pero catastrófico en otras dos. El director de marketing explica que nadie sabía exactamente para qué servían.

Las Press'n'Peel eran un desastre sin paliativos.

Nicholson y el nuevo director general de marketing fueron a estas ciudades para averiguar qué había salido mal.

Ambos visitaron despachos y efectuaron rondas telefónicas en las ciudades piloto, lo que sirvió para descubrir en seguida lo que había fallado. No bastaba con suministrar los tacos ; por sencilla que pareciese la idea, hacía falta una demostración para que resultase efectiva. Las campañas de prueba habían repartido relativamente pocas muestras y no habían previsto la necesidad de realizar demostraciones, lo que significó que Nicholson y el director de marketing tuvieron que visitar personalmente cada oficina bancaria y cada despacho particular para dar la explicación ; pero valió la pena, porque rellenaron montones de formularios de pedido en cada escala de aquella gira.

En el análisis retrospectivo, el en aquel entonces director de marketing confiesa que nuestro paquete de comunicaciones estuvo muy mal estudiado, y los consumidores no entendían qué era en realidad el producto. Para motivarlos a comprarlo era preciso poner una muestra en sus manos.

Después de entrevistar a los representantes, descubrieron que en las dos ciudades piloto en las que las notas fueron un fracaso, había faltado además la colaboración de los comerciantes, por falta de entusiasmo y de promoción, pero, sobre todo, por falta de demostraciones acerca de cómo utilizar las notas, para que se viese en qué consistía la idea.

Llegados a este punto, retiraron el artículo de los mercados piloto y los comerciales diseñaron nuevos materiales.

Todavía bajo el nombre de Press'n'Peel, anunciaron las notas mediante 8 inserciones a dos tintas en los periódicos, suministraron material de exposición en escaparate, mostrador y carteles colgantes, y ofrecieron un premio especial de promoción.

El detalle definitivo fue la contratación de un gran número de eventuales, para ponerlos a repartir muestras y realizar demostraciones en todos los despachos de los barrios de negocios.

Así que en contra de lo que siempre había mantenido Fry, basta con poner un taco de notas en manos de una persona para que sepa lo que se hace con ellas, la campaña relámpago demostró que ni siquiera un eslogan sencillo y descriptivo : aprieta para ponerlo, estira para quitarlo era suficiente, mientras el público no hubiese visto con sus propios ojos cómo funcionaban aquellas notas y lo útiles que podían ser. El nuevo coordinador de marketing comentaba que cuando la gente ve cómo se fija con apretón y se desprende de un estirón, se les enciende la bombilla en seguida.

Las notas Post-It, así rebautizadas en 1980, entraron en distribución nacional ese año y se impusieron en seguida. En 1984 se había convertido en el lanzamiento más afortunado de un producto nuevo en la historia de la compañía, y es uno de los cinco productos principales de todos los tiempos en el sector de suministros de oficina, junto con la cinta Scotch, el líquido corrector, el papel carbón y los archivadores.

- **Producto** Notas Post-It.
- **P-pivote** Promoción (demostración/pruebas). El error comercial inicial fue que a nadie se le ocurrió pensar que el artículo necesitara ser demostrado. Cuando se hubieron repartido muestras y se hubo demostrado su utilidad, las Post-It alcanzaron un éxito resonante.

• **NO SUBESTIMAR LA FUERZA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS ;**

Cuando alguien quiere decirle algo a su novia, a su novio, a su esposa o a su marido, comunica con la otra

persona mediante lenguaje gestual movimientos de los ojos y palabras, incluyendo el vocabulario especial que toda pareja utiliza para transmitirse información.

Éstas son relaciones privadas, y por tanto, no se pueden usar esos procedimientos para transmitir un mensaje a 260 millones de estadounidenses. En este caso recurrimos a las relaciones públicas.

El juego de las relaciones públicas. Son una forma de comunicación indirecta que comprende la radio, la televisión, los diarios, las revistas, el teatro, los libros, las películas, las vallas exteriores, los prospectos e incluso los mensajes impresos en el papel de envolver caramelos. No importa donde se reciba la información (en casa o en el despacho), ni la forma que ésta adopte (palabras escritas, imágenes en movimiento), el consumidor concibe una opinión basada en abstracciones (palabras, imágenes) sin haber usado el producto, ni conocido a la estrella de rock, ni visitado personalmente el país en cuestión.

El mensaje va dirigido a distintos tipos de público (varones en edad de afeitarse, fans de U2, poseedores de tarjetas de crédito American Express), sin intervención de relaciones privadas.

Si una persona trabaja como relaciones públicas y se lo cuenta a alguien, ese alguien seguramente supondrá en seguida que esta persona :

- bebe mucho.
- hace política de pasillo en el Congreso.
- prepara conferencias de prensa.
- conoce a mucha gente famosa.
- está confabulado con algunos analistas de inversiones.
- hace espionaje por cuenta de un gobierno extranjero.

Los profesionales de las relaciones públicas han hecho cosas así y muchas más. Pero en el mundo del marketing generalmente se los contrata para que promocionen los productos y obtengan para sus clientes lo que suele llamarse, no sin cierta redundancia, publicidad gratuita.

En el sentido originario de la palabra, la publicidad (publicity), calidad o estado de aquello que es público, siempre es gratuita, a diferencia de la propaganda (advertising) que es el anuncio pagado. En éste, se escoge las palabras y las imágenes con que desea transmitir su mensaje, paga por el espacio (impreso) o por el tiempo (de emisión de radio o televisión), y luego se limita a confiar en que la gente reciba el mensaje y haga algo en consecuencia.

Pero, aunque existen algunas excepciones obvias (Marlboro, Volkswagen, 7-Up), por el mero hecho de serlo, el público no cree mucho en la publicidad pagada. Algunos estudios han demostrado que sólo un 12% de los anuncios merecen la atención de los lectores o espectadores, y eso aún no significa que se lo hayan creído ni que hayan hecho nada.

El relaciones públicas, en cambio, presenta su idea a los medios con la esperanza de que éstos decidan dedicarle alguna cobertura, y se mantiene totalmente a merced de ellos en cuanto a lo que se diga y de qué manera. Pero por otra parte, como son los medios (supuestamente objetivos) y no el cliente quien determina lo que se dice, la credibilidad cara al público es mayor.

La recomendación oral. A veces, la publicidad más creíble no es la que proviene del fabricante, sino la de un tercero que no tenga nada que ver.

Menciones honorables. A veces una mención casual puede suponerle a un producto una publicidad de enorme resonancia, que no se había previsto en modo alguno.

Un ejemplo significativo, es el caso de las Mama Chicho de Tele 5. Si por aquel entonces alguien hubiese tenido un producto (cualquiera) con este nombre, se habría hecho de oro, ya que las centralitas de la cadena de televisión se bloqueaban debido a la cantidad de llamadas interesadas por saber dónde podían adquirir ese producto (Mama Chicho). En este caso, el producto no existía, pero si hubiesen existido por ejemplo unas galletas con tal nombre, los consumidores habrían vaciado el mercado.

Promociones públicas. A veces la publicidad pagada o la promoción logran establecer efectivamente la calidad o estado de aquello que es público a tal punto, que permite presentar una marca comercial viviente.

De manera similar, las competencias y concursos pueden generar publicidad o entrar la atención sobre un artículo determinado.

Ejemplo ; Bolígrafos Paper Mate.

Con relaciones públicas se hace a veces una marca, pero otras veces, lo que la prensa hace, la prensa lo deshace. El bolígrafo, por ejemplo, activamente promovido, apareció en el mercado como un nuevo producto excepcional, pero desapareció con la misma rapidez como lamentable fracaso. Es una historia de premisas erróneas y de promesas rotas, que sólo se corrigió cuando Paper Mate tuvo el valor de convertir en amigos a los mayores críticos del bolígrafo.

A las nueve y media de la mañana del 29 de octubre de 1945, 5.000 neoyorquinas asaltaron las puertas de los almacenes para ser los primeros en echar una ojeada a una de las maravillas de postguerra.

Montones de personas se desmayaron en medio del tumulto, y las demás se abalanzaron sobre una barricada de 50 guardas jurado estrujando en la mano fajos de billetes y suplicando que se les permitiesen comprar un bolígrafo... a 12'50 dólares cada uno !.

Era algo más que una estilográfica, era el primer bolígrafo disponible en los Estados Unidos, y un héroe de la guerra por añadidura. Cansados de estilográficas que vomitaban la tinta a grandes altitudes, los tripulantes de los bombarderos estadounidenses y británicos habían investigado el recién inventado bolígrafo, que así participó en todas las batallas aéreas de la guerra, hecho que fue debidamente destacado por la prensa nacional.

El bolígrafo fue desarrollado por Laszlo Josef Biro, un exiliado húngaro residente en Buenos Aires, y por su hermano George, químico de profesión. En algunas versiones anteriores, el bolígrafo se alimentaba por gravedad. Biro invirtió 20 años en conseguir un bolígrafo alimentado por capilaridad ; transcurrido tan largo período de experimentos, lo consiguió y además ideó la manera de fabricar una bola de metal perfecta que rodase con suavidad en un alojamiento de latón.

En 1943, los pilotos de la RAF estacionados en Argentina empezaron a utilizar los bolígrafos en sus misiones de combate, y se los enseñaron a sus colegas estadounidenses. Un piloto estadounidense envió un ejemplar de Biro's Eterpen (es decir, pluma eterna) al servicio general de las fuerzas armadas, que a su vez encargó a los fabricantes estadounidenses que desarrollasen un utensilio similar, bajo las mismas condiciones de funcionamiento sin problemas a cualquier altitud o bajo cualquier clima, y secado rápido de la tinta.

Los fabricantes estadounidenses estudiaron el pliego de condiciones ; algo después Biro vendió los derechos para los Estados Unidos a la Eberhard Faber, que a su vez cedió una participación a la Everssharp Pen Company. Los directivos de ésta se entregaron al nuevo producto de pies a cabeza, pese a las protestas de algunos técnicos que habían advertido que a veces se derramaba la tinta. Convencidos de que tenían entre manos una innovación importante (con la promesa de altos márgenes que siempre supone un producto innovador), los jefes de la Evershrp destinaron 2 millones de dólares a un programa de investigación y comenzaron a divulgar detalles acerca del nuevo utensilio de escribir entre sus clientes principales, al tiempo

que cumplieran las contratas militares con el Tío Sam.

El bolígrafo, adoptado al principio por los aviadores, se divulgó en los departamentos administrativos y fue utilizado para la firma del armisticio con el Japón, que puso fin a la Segunda Guerra Mundial. Algunas anécdotas acerca de él y de sus servicios durante la guerra empezaron a filtrarse a la prensa, y la Eversharp dio por descontado que el lanzamiento comercial del nuevo producto podría contar con una oleada previa de publicidad favorable.

Publicidad sí que la tuvo, pero no a favor de la Eversharp, según se vio luego.

El rey de la venta, Milton Reynolds, tres veces millonario y tres veces arruinado, vio el Eterpen de Biro en Argentina y decidió que serviría perfectamente como artículo de novedad para la primera campaña de Navidad de postguerra. Tras realizar algunas investigaciones en materia de bolígrafos, averiguó que en 1888 un norteamericano llamado Loud había patentado una especie de bolígrafo para rotular sobre cuero y otras superficies ásperas. Y aunque luego el producto de Loud desapareció de los mercados sin haber llegado a ser utilizado nunca para escribir sobre papel, su patente respondía a una especificación más concreta que el invento de Biro, por lo que Reynolds no tuvo más que patentar un sistema de alimentación de tinta por gravedad para eludir la patente de aquél.

Mientras la Eversharp todavía investigaba la manera de evitar los derrames de tinta del sistema capilar, Reynolds montaba a toda prisa su campaña para promocionar el bolígrafo alimentado por gravedad, y al mismo tiempo, trataba de perfeccionar su presentación comercial. Una noche y mientras escribía con su bolígrafo sobre una sevilleta húmeda, se le ocurrió la frase brillante que necesitaba : Escribe incluso debajo del agua.

Gimbels asumió el eslogan y por añadidura superó los más extravagantes sueños de Reynolds con una ofensiva de anuncios a toda plana en los principales periódicos neoyorquinos, llenos de hipérboles inauditas en aquella época : La ganga más increíble del siglo... garantizamos dos años de uso continuado sin necesidad de recargar.

Pero algunos bolígrafos, literalmente explotaron. Otros vomitaron tinta sobre faldas y camisas.

Además, aquel invento que según los anuncios escribía lo mismo debajo del agua que a 6.000 metros de altitud, padecía algunas dificultades para escribir sobre papel normal al nivel del mar. E incluso los pocos ejemplares que lograban depositar la tinta sobre el papel sin rayar en blanco ni manchar, decepcionaron a sus propietarios porque lo escrito palidecía al poco de secarse.

Increíblemente, ninguno de estos inconvenientes atenuó al principio el entusiasmo del público.

Pero llegada la primavera, la gran fiebre del bolígrafo había remitido siete meses después de su lanzamiento. La Eversharp recibió una devolución de 104.000 unidades, que los compradores juzgaron defectuosas. Además de los problemas propios del sistema de alimentación por gravedad, la tinta de baja calidad que usaban entonces los bolígrafos contenía partículas metálicas que con el tiempo atacaban el cartucho de la carga o corroían la bola, produciéndose el derrame del contenido.

Los consumidores normales no fueron los únicos defraudados. Los bancos empezaron a condenar públicamente el bolígrafo porque :

- al palidecer la tinta de las firmas, quedaba comprometida la validez de las firmas.
- los falsificadores podían sacar y fácilmente una copia de la firma mediante un tampón húmedo y transferirla a otros papeles. Los maestros también se negaron a aceptar trabajos escritos con bolígrafo, porque manchaban. Y dada esta oposición de tan respetables instituciones, la opinión pública empezó a volverse

contra el bolígrafo. Al crear grandes expectativas alrededor de un producto que aún no estaba suficientemente perfeccionado, Reynolds, Gimbels y los demás obviamente lo habían condenado a una muerte prematura.

Por suerte, un químico de Los Ángeles llamado Fran Seech (también de origen húngaro) había experimentado una tinta que no se derramaba, ni podía formar burbujas que resacasen la bola, ni explotaba. Después de varios meses de experimentar en su laboratorio, descubrió una solución viable, y comunicó su descubrimiento a un fabricante local de bolígrafos. Éste solicitó un crédito para pagar a Seech, pero luego no pudo devolverlo y se vio obligado a vender su compañía a un tal Patrick Joseph Frawley hijo, de 28 años de edad.

La Frawley Pen Company había sobrevivido vendiendo bolígrafos en países donde todavía se les consideraba la pluma milagrosa. En seguida comprendieron las ventajas de la fórmula de Seech, asignaron 35.000 dólares a su perfeccionamiento y en 1948, Seech logró una fórmula totalmente a prueba de derrames. Además Frawley, propuso otra mejora consistente en que la punta fuese retráctil, para el caso de que se derramase algo de tinta a pesar de todo.

Por desgracia para Frawley, era más fácil encontrar la fórmula de un bolígrafo que no manchase, que encontrar la fórmula para comercializarlo. Los comerciantes, quemados por la experiencia con Reynolds y otros fabricantes de bolígrafos, no quisieron aceptar los Paper Mate de ninguna manera.

Frawley estaba convencido de que el Paper Mate acabaría por superar su mala reputación e imponerse, dadas sus ventajas, pero comprendió que un par de perfeccionamientos menores no serían suficientes para que cambiasen de opinión los decepcionados compradores, que consideraban el bolígrafo como un artículo inviable. Lo que necesitaba, era una manera espectacular de invertir la imagen negativa del producto, tanto de cara al comerciante como frente al consumidor. Basándose en la premisa de que no hay mejor propagandista que un converso, se planteó convencer a los principales detractores del invento, es decir, los dueños de papelerías, los funcionarios de banca y los maestros.

Para ganarse a los comerciantes les regaló bolígrafos, concedió depósitos en aplicación de la técnica normal, y añadió a esta un nuevo truco de persuasión, el pago del beneficio por adelantado, con el fin de asegurar las reposiciones de los Paper Mate y la presencia de éstos en los escaparates.

Cuando los detallistas se mostraron tercos incluso ante el beneficio garantizado, Frawley ideó el llamado Proyecto Normandía. Los representantes entraban en las tiendas, se plantaban delante de los sorprendidos vendedores y se ponían a garabatearles la pechera de las camisas. Ante la natural reacción iracunda, el representante ofrecía 15 dólares si la tinta no desaparecía al primer lavado. Que sí lo hacía, con lo que resultaba demostrado, y del modo más espectacular, que la tinta no era problema aun en el supuesto de que el bolígrafo llegase a manchar. Así se salvaguardaban las relaciones entre el tendero y su clientela.

Después de este audaz golpe táctico, Frawley abrió un segundo frente de la Batalla del Bolígrafo mediante el reparto gratuito de ejemplares entre los maestros y los directores de escuela de San Francisco. Este regalo se hacía sin compromiso, pero un mes más tarde, los representantes de Paper Mate llamaban a los sorprendidos pedagogos para consultarles su opinión, y vale la pena recordar que por aquel entonces, jamás se había recurrido a la opinión de los maestros para nada. Muchos admitieron que, en efecto, los Paper Mate habían logrado evitar las características objetables de sus predecesores. Luego Frawley solicitaba el permiso de los educadores para citar aquellos testimonios orales, que convirtió en anuncios a través de la prensa local diciendo : ¡todos los profesores están de acuerdo !. Cuando Frawley logró convencer a dos banqueros de la localidad para que aceptasen los cheques extendidos usando Paper Mate, su departamento de publicidad orquestó la inserción de publrreportajes que sugerían que aquél era un producto superior y que los banqueros estaban de acuerdo.

La estrategia de Frawley fue afortunada. Al lograr que cambiasen de opinión los principales críticos del

bolígrafo, consiguió invertir la tendencia de la opinión pública, como quien dice, de la noche a la mañana.

En 1949, año inicial de aquellas inusuales campañas de opinión, las ventas de Paper Mate alcanzaron los 300.000 dólares ; cinco años después, y tras haber extendido la operación al ámbito nacional, la facturación llegó a 30 millones de dólares.

Diez años después del auge y caída del bolígrafo en manos de Reynolds, Frawley vendía su Paper Mate a la Gillette por 15'5 millones de dólares pagaderos al contado.

Su campaña benefició también a los demás fabricantes. En 1951 se vendieron bolígrafos por 13'4 millones de dólares (al precio de fábrica).

En 1986, según las estadísticas de la Writing Instrument Manufacturers Association, el sector de las estilográficas era diez veces más pequeño que el de los bolígrafos y éste tenía un volumen de 500 millones al año.

- **Producto** Bolígrafos Paper Mate.
- **P-pivote** Publicidad. La campaña de Frawley silenció a sus críticos más enconados, los educadores y los banqueros, y el favor de éstos sirvió para crear opinión.
- **P-primarias** Promoción y percepción. La teatral demostración en el punto de venta ideada por Frawley convencía a los detallistas de que no tendrían reclamaciones por parte de los consumidores ; convertidos en aliados, éstos, a su vez, persuadieron a los clientes.