



---

**Universidad de Valladolid**



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA  
COMUNICACIÓN

Grado en Publicidad y Relaciones Públicas

**ESTRATEGIAS DE REPOSICIONAMIENTO DE MARCA Y  
SU CAPACIDAD PARA INCIDIR EN LAS PERCEPCIONES  
DE LOS CONSUMIDORES:  
ANÁLISIS DE MERCEDES BENZ**

- Trabajo fin de grado -

Presentado por: Amanda Soto Del Blanco

71953808 - X

Tutor académico: Luis Mañas Viniegra

Segovia, 29 de Julio de 2015

# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
1.1. Resumen/Palabras clave .....	4
1.2. Introducción .....	4
<b>CAPÍTULO II: OBJETO DE ESTUDIO</b> .....	<b>7</b>
2.1. Metodología .....	8
2.2. Objetivos.....	9
2.3. Hipótesis .....	9
<b>CAPÍTULO III: LA ERA DEL REPOSICIONAMIENTO</b> .....	<b>11</b>
3.1. Las marcas de hoy en día .....	12
3.2. Del posicionamiento al reposicionamiento .....	12
3.2.1. La competencia .....	13
3.2.2. El cambio .....	14
3.2.3. La crisis.....	16
3.3. La mente del consumidor: la era de la sobreinformación .....	17
3.4. ¿Y por dónde empezamos a reposicionar? .....	19
3.4.1. ¿Cuál queremos que sea la ventaja competitiva? .....	19
3.4.2. ¿Soy lo suficientemente creativo a la vez que arriesgado? .....	20
3.4.3. ¿Tengo la suficiente paciencia para pensar en beneficios a largo plazo? .....	20
<b>CAPÍTULO IV: EL REPOSICIONAMIENTO SOBRE RUEDAS</b> .....	<b>23</b>
4.1. La joven Mercedes .....	24
4.2. Algo está pasando en Mercedes.....	26
4.3. ¿Y cómo llegamos hasta aquí? Entrevista en profundidad .....	37
4.2. El futuro de Mercedes.....	48
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES</b> .....	<b>51</b>
5.1. Aportaciones .....	52
5.2. Conclusiones .....	53
<b>CAPÍTULO VI: FUENTES DE CONSULTA</b> .....	<b>4</b>
6.1. Bibliografía .....	58
6.2. Webgrafía.....	58

# CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

## 1.1. Resumen

El reposicionamiento de marca es una de las nuevas estrategias de marketing que, poco a poco, están incorporando las empresas en su día a día. Cada vez las marcas tienen más difícil llegar a los consumidores porque éstos huyen, cada vez más, de la publicidad. Es por ello, que las empresas tienen que buscar nuevos métodos para alcanzar sus objetivos.

Una estrategia de reposicionamiento no puede ser realizada por todas las marcas, sólo aquellas que hayan conseguido un buen posicionamiento serán las que puedan dar el paso. La estrategia de posicionamiento es esencial en cualquier empresa, ya que ella ayudará a formar parte de la mente del consumidor y hacer que éste tenga una imagen sobre la marca.

El reposicionamiento nace del desgaste del posicionamiento de marca, puesto que una vez que las empresas hayan llegado a alcanzar el pódium dentro de la mente del consumidor, éste necesita algo más para no dejar a la marca estancada. El reposicionamiento también es una consecuencia de los avances en la comunicación, ya que ahora quien pone las normas es el propio consumidor y éste tiene multitud de formas para informarse sobre una empresa.

**Palabras clave:** Reposicionamiento, posicionamiento, marketing, branding, estrategias.

## 1.2. Introducción

El posicionamiento de marca es uno de los puntos más importantes dentro de las acciones de Marketing que debe llevar a cabo una empresa, pero con el paso de los años hay que tener en cuenta que todo el mundo empresarial y las estrategias que se deben de llevar a cabo, hay que actualizarlas. Es así que se necesitan nuevos métodos para conseguir llegar a la mente del consumidor, aquí podemos hablar de Street marketing, community manager o, lo que es el objeto de estudio de este trabajo: el reposicionamiento de marca.

Reposición conlleva a tener ya una posición en la mente de los consumidores, por ello no todas las empresas podrán hacerlo, pero si aquellas que quieran renovar su imagen de una forma más profunda, y con unos objetivos claros pero sobre todo que se puedan realizar, ya que probablemente eso sea lo más difícil dentro del reposicionamiento.

Tanto el posicionamiento como el reposicionamiento están dentro del branding, es decir, un proceso de construir o reconstruir una marca. Muchas veces se piensa que construir una marca es tener una idea, desarrollar un nombre y logotipo para ponerse a vender, pero no, detrás de cada marca existen estrategias que hacen que este proceso sea todo un arte. Actualmente, además de poner de moda el concepto branding, ya que existen multitud de agencias que sólo se dedican al proceso de construcción y gestión de una marca, también se han desarrollado dentro de éste otros términos como: Brand content, branding estratégico, de eventos y el que últimamente ha tenido una gran aceptación: personal brand.

Es decir, este proyecto solo es una pequeña parte de lo que supone la gestión de una marca (incluyendo a la propia persona como marca), pero se van a tratar dos conceptos imprescindibles en el recorrido de cualquier empresa.

Lo que me lleva a realizar este trabajo, son las nuevas estrategias que necesitan el marketing y las empresas, ya que hay métodos que quedan obsoletos para las grandes marcas, probablemente porque llevan utilizándolos demasiado tiempos. Las entidades necesitan estar en una continua investigación sobre los consumidores y el mercado, lo que conlleva a estar

constantemente renovando e innovando en los métodos, eso sí, siempre con un objetivo claro que alcanzar.

Algunas de las causas por las cuales ha surgido el reposicionamiento, vienen dadas por los avances de la sociedad, entre ellos Internet o la crisis. Hechos que hicieron que los consumidores cambiaran sus exigencias hacia las marcas, e incluso que los modos de anunciarse las marcas ya no fueran tan útiles como lo eran antes. Por ejemplo, la publicidad también ha tenido que buscar nuevos métodos para llegar al consumidor, y esto también tiene que ver con cómo llegar a la mente del consumidor, o con cómo reposicionar una marca.

Quizás una de las marcas que más están trabajando en una reposición de su marca, es Mercedes Benz, y por ello el caso de estudio de este trabajo está dedicado a esta marca, aunque con un final abierto, puesto que realmente todavía no se ha llegado conseguir el reposicionamiento, sino que está trabajando sobre ello. Mercedes Benz lleva varios años trabajando sobre esta estrategia, ya que ésta necesita mucho tiempo y dedicación, porque probablemente cambiar la visión de una persona hacia una marca, sea una tarea muy difícil.

Además de Mercedes Benz, hay varias empresas que están llevando poco a poco una estrategia de reposicionamiento, ya que en este trabajo se intentará demostrar cómo ésta es una nueva forma de llegar a un consumidor más exigente con el que las empresas conviven. Unos consumidores que cada vez tienen menos tiempo para dedicarlo a ver anuncios, un contexto que viene dado por la gran crisis que se está viviendo o por la llegada de Internet y sus miles de websites donde encontrar información sobre cualquier tipo de cuestión.

Es por ello que las marcas se están viendo apuradas para conseguir sus objetivos. La forma de tratar al consumidor está en pleno cambio, por ejemplo dando gran importancia al marketing relacional o, incluso, a los propios empleados, que al fin y al cabo, son una imagen más de la empresa. De ahí nace el reposicionamiento, porque el posicionamiento ya cumplió su objetivo de tener un espacio en la mente del consumidor, ahora éste pide más: que se le escuche, que se le haga caso y que le dé razones válidas para confiar en él.

Todo ello tienen como consecuencia una diferenciación más difícil de conseguir, es decir, en el mercado cada vez hay más marcas y consumidores más exigentes, el reposicionamiento forma parte de esa diferenciación de lo que antes era algo nuevo, un proyecto que quiere llegar mejor al consumidor y diferenciarse de otros.

Así, finalmente, espero que este trabajo sea una pequeña muestra de todo lo que supone una estrategia de reposicionamiento y hacer ver que es el futuro de las grandes marcas, una forma de innovar en cómo conseguir unos objetivos, y sobre todo, de acercarse más a lo que quiere y pide el consumidor.



CAPÍTULO

II

**OBJETO DE ESTUDIO**

## 2.1. Metodología

Para la realización de este proyecto hemos tenido que recurrir a varias fuentes, todas ellas de autores que han tenido que ver con el mundo del marketing, ya que el reposicionamiento está dentro de una estrategia de este campo.

### A. Análisis de las fuentes

Para poder realizar este proyecto se ha acudido a varias fuentes:

- **Libros:** El reposicionamiento forma parte de una estrategia de marketing, de ahí que sea necesario leer sobre varios libros dedicados a este sector. Existen una enorme variedad de libros sobre marketing, pero en este caso se han elegido aquellos autores que han pasado a lo largo de la historia: Philip Kotler, Al Ries o Jack Trout. Así, como otros artículos de diferentes autores.  
Por otro lado, también se ha tenido que estudiar sobre el objeto de estudio, tanto posicionamiento y reposicionamiento, para ello se han elegido libros específicos de estas dos estrategias.
- **Internet:** En esta época es difícil prescindir de Internet para hacer un proyecto de esta índole. De ahí, que esta herramienta será de gran utilidad para desarrollar, sobre todo, el caso práctico. La página principal de Mercedes Benz ([www.mercedes-benz.com](http://www.mercedes-benz.com)), y la página específica de su reposicionamiento ([www.experienciasmercedes.com](http://www.experienciasmercedes.com)) serán las más observadas. Aun así, no se dejaron pasar otras herramientas como blogs o foros sobre publicidad y automoción.

### B. Entrevista en profundidad

Por otra parte, cuando hablamos del reposicionamiento de Mercedes Benz, tenemos que prestar especial atención a si los consumidores lo perciben, para ello se ha realizado una entrevista en profundidad, en la cual se han incluido algunas respuestas cerradas para así agrupar cuantitativamente algunas respuestas que podrían plantear mucha dispersión.

Para dicha entrevista se utilizaran 20 personas de perfiles diferentes, para así observar los puntos de vista de los distintos grupos de edad. Con ello se pretende fijar unas conclusiones sobre si está o no funcionando la estrategia de reposicionamiento que está realizando Mercedes Benz, y cuáles son los aspectos con los que se queda su público.

Además, con dicha entrevista se intenta dar voz a aquellos que están viviendo de primera mano el reposicionamiento, fijándonos en si se está consiguiendo o no, y qué le parece al propio consumidor. Gracias a tener diferentes grupos de edad, se observará cómo perciben dichos cambios unos u otros.

Se ha elegido esta herramienta ya que se cubre con mayor profundidad un tema, puesto que los participantes pueden desarrollar lo que piensan sobre un tema más que en una entrevista con preguntas cerradas. A su vez, se observan las reacciones de los entrevistados, lo cual luego se traslada al propio proyecto, e incluso esta herramienta da juego para plantear nuevas preguntas que surjan en el trayecto de la conversación.



## 2.2. Objetivos

Los objetivos que se plantean para este proyecto son:

- Reflexión teórica sobre conceptos como posicionamiento y reposicionamiento de marca.
- Observar si el reposicionamiento de marca es efectivo como una nueva estrategia del futuro de las empresas.
- Fijar unos parámetros que deben de seguir aquellos que quieran llevar a cabo esta metodología.
- Estudiar una marca en concreto que esté llevando a cabo esta estrategia, en este caso Mercedes Benz.
- Ver si Mercedes Benz está consiguiendo sus objetivos de llegar a un público más joven a través del reposicionamiento.

## 2.3. Hipótesis

La hipótesis que sostiene este proyecto se basa en la estrategia de reposicionamiento en marcas tradicionales, con una posición consolidada la cual, funciona a medio plazo, con cambios asociados a su comunicación.

Este proyecto pretende investigar y profundizar sobre las estrategias de reposicionamiento y si es recomendable llevar a cabo un método así. Para ello se ha seleccionado a la entidad Mercedes Benz como caso de estudio, puesto que, es una de las marcas que actualmente está realizando una estrategia de este tipo. Pero, ¿es eficaz y rentable llevar a cabo una estrategia de reposicionamiento cuando el consumidor ya tiene hecha una imagen sobre la marca?

El estudio también se basa en si el reposicionamiento es una herramienta para cambiar las percepciones del consumidor sobre una marca que ya conoce. Además, se pretende averiguar si las formas de comunicación que eran válidas hasta ahora, siguen siendo útiles para las nuevas estrategias que están por llegar.



# CAPÍTULO

## III

### LA ERA DEL REPOSICIONAMIENTO

### 3.1. Las marcas de hoy en día

*“Be water my friend” BMW*

Marca, según la Real Academia Española: *“distintivo o señal que el fabricante pone a los productos de su industria, y cuyo uso le pertenece exclusivamente”*<sup>1</sup>. Pero a su vez, este término aborda multitud de campos. Se podrían recoger en una marca todo aquello que define a una empresa, desde la imagen corporativa, publicidad y productos hasta la estrategia.

A su vez, un especialista en la materia como Philip Kotler (2002) define el término como: *“una marca es en esencia la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios”*.

De ahí que cuidarla sea algo básico en las empresas, tanto en el nombre como en toda su imagen. La marca es lo intangible que da valor a la empresa, pero a su vez, sirve para ser reconocido en un mercado lleno de productos. Asimismo, éstas no consisten sólo en un logotipo y un nombre, tienen mucho más detrás. Expertos en branding como Al y Laura Ries (2004) en *“El origen de las marcas”*, proponen un modelo basado en el desarrollo de las marcas, al igual que lo hizo Darwin con la teoría de la evolución, es decir, sólo aquellos más fuertes serán los que consigan sobrevivir y evolucionar.

Estos autores añaden dos principios fundamentales para dicha supervivencia:

- Principio nº1: Cambio gradual. En él se defiende la idea de que *“La competencia entre individuos, a la larga mejora la especie”*<sup>2</sup>, es decir, cuantas más marcas existan, más posibilidades hay de que unas se exijan más a las otras, o lo que es lo mismo, el deseo de ser el mejor y para ello evolucionar.
- Principio nº2: Divergencia. *“La competición entre especies les lleva a separarse más y más”*<sup>3</sup>. Dos marcas no pueden ser líderes. Marcas de un mismo sector sí pueden ser buenas pero no las mejores, por ello, se llega a la divergencia. Cada marca toma su posición, pero para llegar a ser la mejor es necesario tiempo y trabajar en ella. De ahí que las organizaciones tengan dos objetivos principales, el primero será sobrevivir y, el segundo, ser el primero en llegar a la mente del consumidor para así tener la mejor de las ventajas.

### 3.2. Del posicionamiento al reposicionamiento

*“Think different” Apple*

Para llegar al reposicionamiento primero hay que recorrer una larga etapa de posicionamiento, pero una vez que ésta se consiga ¿Qué hacemos?

Para entender este proyecto, primero es necesario conocer qué es el posicionamiento y reposicionamiento. Con el primero, según Al Ries y Jack Trout (2000), se refieren a *“Lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver un problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad sobrecomunicada”*<sup>4</sup>. Con otras palabras, posicionamiento sería lograr un buen lugar

---

<sup>1</sup> Diccionario de la Real Academia Española (Consultado el 8-3-2015)

en la mente del consumidor para que la marca sea la primera que se recuerde dentro de una gama de productos.

Por ejemplo, otros autores, como P. Kloter (1996)<sup>5</sup> defienden que *“el posicionamiento no es lo que se realiza con un producto, el posicionamiento es lo que se construye en la mente de las personas, es decir se posiciona el producto en la mente de las personas”*.

### ***Pero, ¿De dónde nace el posicionamiento?***

En 1972, en la revista Advertising Age aparece por primera vez la palabra posicionamiento de la mano de Al Ries y Jack Trout (2000) en una publicación titulada *“La Era del Posicionamiento”*. En estos artículos defendían aquello que más tarde reflejarían en su libro *“Posicionamiento”*:



Imagen 1: Portadas de Advertising Age. Vía: El poder de las ideas

*“Aquellos viejos tiempos de la publicidad ya han pasado de moda, y lo mismo las palabras que se usaban. Hoy se emplean comparativos en vez de superlativos. [...] Todo el mundo puede emplear la práctica del posicionamiento para salir adelante del juego de la vida”*

Como hacían referencia estos autores, el posicionamiento se puede trasladar hasta la vida de cada uno, de ahí que publicistas como Risto Mejide (2014) hayan elaborado un libro sobre cómo conseguir posicionamiento en nosotros mismos como si se tratase de una marca con su obra Urbrands.

### ***¿Cómo llegamos hasta el reposicionamiento?***

Para hablar de reposicionamiento primero hay que tratar tres acontecimientos importantes que dieron la vida a este término. Jack Trout (2011) en su libro *Reposicionamiento*, lo aborda como la consecuencia de las tres C: La competencia, el cambio y la crisis.

#### **3.2.1 La competencia**

Los ciudadanos viven en una sociedad excesivamente comunicada, aunque de ello ya trataban A. Ries y J. Trout (2000) en su libro *“Posicionamiento”*, cuando lo comparaban con *“la selva de la comunicación”*.

No se puede hablar de una competencia en la que el que más dinero tenga o el que más caro sea es el mejor, porque, los tiempos han cambiado y la crisis ha transformado todo aquello que

<sup>5</sup> La gestión del marketing y la orientación del mercado en hoteles, M. Conde Perez; R. Covarrubias (<http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1355/posicionamiento-diferenciacion.html>)

conocíamos hasta ahora (hablaremos de ello más adelante). Cuando hablamos de competencia hay que tener en cuenta que, citando a J. Trout (2010) *“Lo primero es tener claro que hoy no es lo que se quiere hacer, es lo que los competidores nos dejan hacer”*.

Para que esto resulte más fácil de analizar se ha elegido, como ejemplo, un artículo que se utiliza diariamente: El desodorante. Este producto apareció en 1988 con la marca Mum. Probablemente, en esa época fuese un invento innovador, pero hoy en día este producto forma parte de la rutina. Hoy en día se puede encontrar en los supermercados entre las principales marcas, Unilever (incluyendo a Rexona, Axe y Dove) y Nivea, un total de 60 tipos de desodorante. Un producto que a primera vista sólo sirve para minimizar el olor de la transpiración producida por el cuerpo, pero se encuentran bastantes marcas que ofertan todo tipo de características para ello: para hombre o para mujer, para que no quede marca, en spray o roll-on, para pieles delicadas o para los más atrevidos... Así, en un mismo artículo se encuentra gran variedad de marcas e, incluso, aplicaciones.

Esto es sólo un ejemplo para demostrar que las marcas actuales tienen que estar en constante transformación, ofreciendo nuevas aplicaciones y usos de su producto. Estar en una época de competencia no significa que se tenga que cambiar el producto constantemente, pero sí buscar nuevas aplicaciones al mismo, siempre y cuando satisfagan las necesidades que los clientes tengan.

### 3.2.2. El cambio

Este punto se divide en tres: La globalización, la tecnología e Internet.

#### - La Globalización.

Para poder entender este cambio se tiene que pensar en un gran término: **“La globalización”**. Quizás éste sea el cambio más evidente e importante de esta época, gracias a ello las empresas han podido expandir su mercado, minimizar costes y maximizar el beneficio.

A los consumidores también les ha afectado la globalización, puesto que ahora tienen más donde elegir, más centros a los que acudir e incluso más culturas que conocer. Esto también ha hecho que muchas marcas se vieran obligadas a bajar sus precios, ya que en el mercado donde trabajaban aparecen más y más productos iguales al suyo. Es ahí donde nace el posicionamiento de marca.

Actualmente en los supermercados se encuentran más de cincuenta productos de una misma gama, y las personas no saben qué elegir, si el caro, porque *“lo bueno se paga”*, o lo barato, porque *“hay que ahorrar”*.

La globalización trajo consigo unas estrategias de comunicación más elaboradas. Ya no sirve anunciar *“vendo esto y es el mejor”*. Como aparece en el libro Posicionamiento (Al Ries y Jack Trout: 2000), el juego consiste en *“decir lo que se debe, a la persona adecuada, en el momento más apropiado”*. Ellos lo definen como *“una venta en el espacio”*, o lo que es lo mismo, ya no vale hacer un anuncio y transmitirlo repetidas veces en la televisión para todo el mundo. Ahora se necesita buscar el canal indicado, en el momento donde esté ese consumidor y, lo más importante, encontrar el sector al que queremos vender nuestro producto.

Pero la cosa no acaba ahí, las marcas ya no tienen sólo que vender y vender. Gracias a la globalización, las empresas tienen que crear una relación con el consumidor, conseguir que éste confíe en ellos para que así no tenga que ir a buscar otra marca, puesto que los competidores, como hemos ido resaltando constantemente, son muchos y la oferta a la que se exponen es enorme, de ahí que las marcas tengan que añadir a su plan de empresa estrategias de marketing relacional.

- Las nuevas tecnologías.

Existe una multitud de objetos y formas de comunicarse que han cambiado de hace unos cincuenta años hasta ahora. Por ejemplo, hace 50 años sólo había un canal de televisión y a cierta hora se dejaba de emitir. Hoy en día tenemos la televisión por satélite, la TDT y más de 100 canales para elegir aquello que más apetezca ver. También hace varios años en casa sólo había un teléfono y conectado a un cable. Hoy en día se compran teléfonos cada seis meses, por no hablar de los reproductores de música, los libros electrónicos e incluso las agendas electrónicas personales.

Se está viviendo un gran cambio en la comunicación gracias a las nuevas tecnologías, desde tener que llamar o escribir cartas que tardaban días y días en llegar, a que ahora se pueda enviar un pequeño emoticono en décimas de segundos.

Sí, las nuevas tecnologías han permitido a las compañías llegar a los consumidores con más facilidad, incluso establecer una comunicación bidireccional con ellos. Pero éstas también tienen su parte negativa, en lo que se refiere a las marcas, y es que las personas tienen más distracciones, más formas de informarse sobre cierta empresa y saber si comprarla o no; es decir, cuentan con mucha más información.

- Internet

Todas las entidades tienen asimilado que esta herramienta debe de formar parte de sus estrategias de comunicación y, con ello, no es sólo hacer una página web en la que poder poner una filosofía, visión y misión, sino ir más allá. Internet cuenta con muchos campos que una organización debería abordar, entre ellos: redes sociales, páginas web de competidores y quizás lo más importante, los foros y noticias que inciden directa o indirectamente sobre la marca.

El espacio virtual ha dado oportunidades a las empresas, pero también a los consumidores porque estos pueden conocer más sobre todo, tener diferentes opiniones e, incluso, poder derrocar una marca: Un ejemplo de ello podría ser el caso de Nike cuando se dio a conocer que la marca utilizaba a mujeres embarazadas y menores para la fabricación de sus productos<sup>6</sup>. Aunque en este caso no se llegó a destruir a la marca, sí que se vio afectada por todo lo que se dijo de ella.

Esta herramienta es la ventana de las oportunidades, y las organizaciones han sabido aprovecharlo hasta el extremo de llegar a explotarlo, de tal manera que los usuarios intentan evitarla, como en el resto de los medios. Pero, en contradicción, la web comienza a ser el nuevo hogar de la publicidad creativa e interactiva, es decir, en la que el consumidor forme parte de ella.



*Imagen 2: Ejemplo de como las marcas interactúan con sus públicos a través de las redes sociales. Vía: Instagram de Oreo*

<sup>6</sup> Acusan a Nike de fabricar calzado de lujo explotando a niños de 11 años.  
[http://elpais.com/diario/1996/06/07/sociedad/834098402\\_850215.html](http://elpais.com/diario/1996/06/07/sociedad/834098402_850215.html)

Otra de las herramientas que ha dado Internet a las empresas es, por ejemplo, encontrar nuevos mercados, y es que la web permite hacer más específico tu público objetivo y llegar a ellos de una forma mejorada.

Las entidades tienen una gran ocasión de superarse con Internet y ésta no es abrumar con publicidad a los usuarios, pero sí darse a conocer e incluso conocerse más a ellos mismos. El problema es que muy pocas marcas han sabido aprovecharla. El cambio está en reinventarse para aprovechar la era 2.0.

### 3.2.3. La crisis.

Hace unos años las empresas podían destruir y construir todo lo que quisieran a su antojo, los seres humanos podían gastar y mal gastar sin importar nada más, y el hambre, la pobreza o las injusticias eran tapadas con noticias menos dolorosas.

Hubo un punto de inflexión cuando las empresas fueron abatidas como nunca antes lo habían sido, porque los ciudadanos sufrían de primera mano lo que era una gran crisis. A las grandes familias les costaba más llegar a fin de mes. Los más jóvenes (no siempre) preferían no marcharse de casa de sus progenitores, incluso las familias se agrupaban en casa de sus padres o abuelos para sobrevivir. Es por ello que muchas empresas cerraron, sobre todo las más pequeñas. Las tiendas de barrio fueron las que más sufrían, porque las familias veían más promociones y precios más bajos en los grandes supermercados.

Las marcas caras ya no podían ser tan caras porque la gente prefería gastar sus ahorros en otro tipo de cuestiones. Lo primero era lo primero: un hogar, comida y lo más básico. En las casas se acabaron los caprichos, se acabó gastar por gastar, y a partir de ahí se acabaron casi todas aquellas marcas que no tenían una necesidad básica en su producto porque, la mayoría de los ciudadanos, vieron reducidos sus ingresos. En cambio, las marcas de lujo o de alta gama, aunque han notado la crisis, no les ha afectado tanto como para cerrar sus empresas.

La crisis trajo un latigazo a todos, no sólo a las empresas. Y la lucha, más que nunca, estaba en la supervivencia. Como decía Darwin *“el fuerte es que sobrevive”* y así fue y es, únicamente las empresas más fuertes y poderosas son las que han podido salir más o menos bien de esta crisis que no tiene fin.

Por otro lado, ésta fue la época de las marcas blancas. El consumidor vio en ellas una salida donde ahorrar dinero y fue tal que según un estudio de Kantar World Panel (2013)<sup>7</sup> las marcas blancas se habían hecho las reinas del mercado, siendo “el 33,9% del gasto de las familias”. Desde 2002 se ve una subida de la compra de estas marcas de distribuidores, puesto que las familias no se pueden permitir gastar tanto dinero en grandes marcas, porque suponen un 66% más caras ante las de cadenas de distribución.

Uno de los supermercados que comenzó a tener liderazgo fue Mercadona, con un 45,9% de productos con marca blanca dentro de su comercio, es así que los consumidores comenzaron a comprar más en este supermercado.

### *¿Y ahora qué?*

Es conveniente dedicar un pequeño tramo a aquéllos que están ayudando a sacar el país adelante, a parte de las grandes organizaciones que también aportan una gran cantidad de ingresos al país. En este caso, hay que referirse a los emprendedores, aquellos jóvenes (y los no

---

<sup>7</sup> Estudio de Kantar World Panel sobre la marca blanca: “España, reino de la marca blanca” El País (19/05/2013) [http://economia.elpais.com/economia/2013/05/17/actualidad/1368791354\\_404892.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/05/17/actualidad/1368791354_404892.html)



tanto) que han decidido crear su pequeña empresa o start up en un país en el que no se veía futuro.

Ser emprendedor es el nuevo futuro según datos en España que cuentan, nada más y nada menos, que con un 14.05 ratio de emprendedores por cada 10.000 habitantes<sup>8</sup>.

Uno de los casos que más ha llamado la atención es el de Mr. Wonderful shop ([www.mrwonderfulshop.es](http://www.mrwonderfulshop.es)), una organización creada en 2011 por una pareja de diseñadores gráficos. Ellos, en plena crisis, decidieron sacar a la luz lo que las personas necesitaban: un poco de alegría para tanta tristeza. Sus productos pretenden ser alegres y optimistas con diseños divertidos y llamativos.



Imagen 3: Ejemplos de los productos de la empresa Mr. Wonderful shop. Vía: Mr.wonderful shop

Éste es un gran ejemplo de emprendedores, porque en tan sólo cuatro años, la empresa ha aumentado sus beneficios de una manera fugaz, al igual que su mercado cada día es mayor, consiguiendo vender no sólo en nuestro país, sino también en otros de Europa como son Gran Bretaña, Italia e incluso en Latinoamérica.

Para ello, aparte de sus productos, también han dado mucha importancia a las redes sociales como a su propio blog ([www.muymolon.com](http://www.muymolon.com)). Estas herramientas han sido de vital importancia para todo emprendedor, puesto que Internet ha ayudado a que las pequeñas tiendas o esas obras hechas en casa, se den a conocer gracias a la web.

Emprender está de moda, incluso se comienza a hablar de una “*burbuja de emprendedores*”<sup>9</sup> en España. Pero citando al publicista Risto Mejide(2014), “*El consumidor entiende cada vez más la transición económica como el billete de acceso a una manera de entender el mundo, como el principio de una acción cuasi política, el comienzo de una relación vendedor- comprador, no como el final de una simple campaña publicitaria*”, o al igual que en su libro “*No busques trabajo*”(2013) defiende la importancia de *crearse a uno mismo y de no buscar un trabajo fijo en una agencia*, sino de ser lo que se conoce como freelance y demostrar lo que uno vale. Más adelante hablaremos de como Mercedes Benz también dedicó una parte de su comunicación a aquellos emprendedores, puesto que también forman parte de su público objetivo.

### 3.3. La mente del consumidor: La era de la sobreinformación

*“Yo no soy tonto” Media Mark*

Los consumidores han cambiado. Ahora exigen más y cuando en la televisión ponen “*volvemos en seis minutos*”, ellos no tienen esos minutos para perderlos viendo anuncios, y cambian de canal.

<sup>8</sup> “En España hay 14 emprendedores por cada 10.000 habitantes” Europa Press  
<http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas-ampl-espana-hay-14-emprendedores-cada-10000-habitantes-axesor-20121009125004.html>

<sup>9</sup> “¿Hay burbuja de emprendedores en España? El Economista.  
<http://www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/5126344/09/13/hay-burbuja-de-emprendedores.html#.Kku844YqkDErsqP>

El consumidor se ha cansado de comprar y comprar y eso que hace unos años, como resalta Seth Godin (2003) en *La Vaca Purpura*: *“Los consumidores éramos niños en una tienda de caramelos, con los bolsillos llenos de dinero y deseando comprar cosas”*.

Sí que es cierto que existió una época en la que era *“muy fácil”* sorprender al consumidor con cualquier cosa. Es más, hubo un momento en el que todo lo que salía en la televisión era novedoso y aquel que lo veía necesitaba comprarlo. Y voy a resaltar la palabra necesitar, porque es el fundamento de todo este cambio, puesto que es cierto que las necesidades han cambiado, y mucho.

### ***¿Qué necesitaba antes el consumidor?***

Realmente nada y todo. Nada porque no sabían lo que necesitaban hasta que alguien, en este caso algo, se lo dijo. La televisión, la radio, los periódicos, entre otros, son los que inculcaban a las personas a querer comprar todo y no les importaba tanto el coste porque ese dinero que ellos ganaban era para gastarlo en aquello que creían que necesitaban.

Seth Godin (2003) resalta que la antigua regla del marketing era: *“cree productos ordinarios seguros y combínelos con una gran campaña de marketing”*. Es más, los anuncios tampoco tenían mucha creatividad, la mayoría de ellos mostraba el producto, sus características y por qué aquella señora o señor que lo estaba viendo lo necesitaba en casa. Resolver problemas, eso es lo que anunciaban los productos de aquella época.

Pero, esos anuncios y productos ¿ofrecían nuevas necesidades o hacían ver nuevos problemas? Lo que está claro es que funcionó, y mucho. Aunque todos los medios tenían su importancia, hay que destacar que la televisión era la estrella, incluso llegó un momento en el que aquello que aparecía en televisión era igual a calidad. La *“caja tonta”* era la reina y todo aquel que se anunciaba en ese medio, también reinaba.

\*La televisión ha muerto. Ha muerto en el sentido de que ya no es lo que era. Ahora la televisión no sirve para ver anuncios, ya no vale que una ama de casa diga que ese producto es el mejor y que lo el público lo necesita, porque las personas ya no tienen tiempo para eso, ni para quedarse en un mismo canal viendo anuncios, cuando tienen otros 50 canales más donde zapear.

### ***¡Hola! ¿Qué tal? Soy el nuevo consumidor.***

El consumidor de hoy en día sólo piensa en gastar su tiempo en ocio. No tiene tiempo para pararse a ver publicidad. Las necesidades y preocupaciones de las personas han cambiado, ahora necesitan más planes para divertirse, más tiempo para estar con los suyos, y sobre todo, más productos que les solucionen la vida para así tener más libertad para ellos. Como aparece en el libro *“Reposicionamiento”* (Jack Trout: 2011), *“En realidad, el cliente no compra productos, compra aplicaciones que solucionen los “problemas que creen tener”*.

A todo esto hay que añadirle que los seres humanos son más exigentes con las marcas. Por una parte, las evitan en los medios, en los centros comerciales cuando dan un folleto o en otros lugares intentando huir de ellas. Pero, por otra parte, cuando se topan con una marca o cuando necesitan de su servicio, no dejan que se lo venda como lo mejor, son unos pacientes delante de un producto que quieren que les diga tanto lo bueno como lo malo. Y rápido, que no tienen tiempo que perder.

Las entidades cada vez tienen más difícil vender un producto, porque ya no vale cualquier forma. Resaltando a Seth Godin(2003) en su libro *La Vaca Purpura*: *“El listón para los nuevos productos con capacidad para incrementar la satisfacción del cliente está cada vez más alto”*. Los seres humanos conocen todo tipo de productos, y ahora interesan más los actos culturales y el ocio.

Las marcas tendrán que hacer de sus promociones o anuncios algo espectacular y visible, que sorprenda, sobre todo, a los consumidores. De ahí que sea la era del Street marketing, por ejemplo, puesto que el consumidor ya no está todo el día en casa, sino que lo se encuentra con mayor posibilidad en la calle.<sup>10</sup>



Imagen 4: Acción de Street Marketing de Hot Wheels con la pista de coches de juguete más alta del mundo. Vía La Criatura Creativa.

### 3.4. ¿Y por dónde empezamos a reposicionar?

*“Algo está pasando en Mercedes”. Mercedes Benz.*

Después de haber especificado el contexto, qué es posicionamiento y cómo son los consumidores, ha llegado la hora de hablar del tema de este trabajo: El reposicionamiento.

Reposicionamiento es el futuro de las grandes empresas. Este término significa avanzar y eso es exactamente lo que necesitan las empresas de hoy en día.

Pero para poder reposicionar primero hay que conseguir que la marca tenga un posicionamiento, es por ello que lo primero que se debe de preguntar es “¿dónde estoy?” Y “¿hacia dónde quiero ir?” Preguntas necesarias para conseguir el objetivo.

Primero habrá que observar dónde se encuentra la marca dentro de la mente del consumidor y buscar qué es lo que se está haciendo bien y qué mal. Es cierto que para llegar al reposicionamiento hay que encontrar varias similitudes con lo que se ha hecho para ganar esa posición. La diferencia está, haciendo una alusión a algo cotidiano, en que en el posicionamiento se está construyendo la casa, de los cimientos al tejado, mientras que en el reposicionamiento esa casa ya está construida, es la hora de reformarla para una mejora y satisfacer unas necesidades.

Lo que sí se debe de tener en cuenta es que tanto el posicionamiento como el reposicionamiento son estrategias, por ello habrá que prestar mucha atención a cómo se diseñan y definen. A partir de ahora comienza la segmentación del reposicionamiento por preguntas, para así poco a poco ir dando forma a lo que será la estrategia.

#### 3.4.1. ¿Cuál queremos que sea la ventaja competitiva?

<sup>10</sup> A small Job: “Street Marketing: ventajas y desventajas” Redacción. (Consultado el 24.07.08): <http://blog.asmalljob.com/street-marketing/street-marketing-ventajas-y-desventajas>

Ventaja competitiva según la página web Crece Negocios es: *“Ventajas competitivas son ventajas que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado.”*<sup>11</sup> Es decir, la ventaja competitiva, es aquello que hace destacar sobre los demás, ese valor añadido que puede dar la marca al consumidor y no se lo da otro del mismo sector.

Por ello, primero se debe de buscar qué conceptos son los que permitirán esa ventaja competitiva. Así, es importante, según el libro de Las Estrategias de Marketing, encontrar, en primer lugar, cuáles son las capacidades y recursos más relevantes de nuestra empresa, a la vez que buscar cómo esos recursos se pueden adaptar a las necesidades del consumidor o incluso la capacidad de la empresa de generar nuevas capacidades que se adapten al contexto.

Pero también es importante buscar quiénes son los competidores y cuáles son sus recursos y capacidades. De ahí la utilidad del DAFO en este tipo de estrategias, así se verá con más facilidad cuáles son las debilidades o fortalezas de la competencia para así poder jugar con ellas.

Según el libro de M. Santesmases y J. V. Calomarde (Las estrategias de Marketing) AÑO, hay varios modos de competir: La diferenciación, los costes bajos, la focalización de segmentos o la capacidad para anticiparse. Pero quizás los puntos más importantes del reposicionamiento residan en la excelencia en el desarrollo de las aplicaciones, es decir, solucionar los problemas que tenga el consumidor con el producto sin poner ningún impedimento. Hay que tener en cuenta el conocimiento de las necesidades del consumidor. Pero sin lugar a duda, toda empresa que quiera llevar a cabo una estrategia de reposicionamiento deberá tener en cuenta la innovación y la capacidad de arriesgarse.

### 3.4.2. ¿Soy lo suficientemente creativo a la vez que arriesgado?

Si la respuesta a esta pregunta es no, entonces existe un gran problema. El mundo está en constante cambio, los productos cambian, los consumidores cambian y ¿por qué una marca no iba a ser diferente? Las estrategias que venían funcionando desde siempre ya no valen.

Es por ello que la innovación es imprescindible, y más en esta época en la que las cosas cambian a gran velocidad, con la llegada de internet y las nuevas tecnologías. Innovar no tiene por qué ser sólo en el producto, todo lo contrario. También puede ser en la propia imagen corporativa, en los públicos a los que vas dirigido o incluso en la estrategia de comunicación.

### 3.4.3. ¿Tengo la suficiente paciencia para pensar en beneficios a largo plazo?

Para llevar a cabo una estrategia de reposicionamiento hay que tener en cuenta que no se hace de un día para otro y, sobre todo, que los resultados no van a venir dados con la primera campaña que se realice, sino que es una estrategia a largo plazo, aunque no se puede poner una fecha de cuántos años se necesita para reposicionar, porque cada marca es un mundo.

Por ello, también hay que hacer hincapié en la visión estratégica, o lo que es lo mismo: *“la imagen de futuro que desea conseguir la empresa y que, por lo tanto, recoge hacia dónde se propone ir”* (Santesmases Mestre, M & Calomarde Burgaleta, J. V). Por ello, es importante que la empresa tenga en cuenta cuál es su objetivo y qué es lo que se desea conseguir y, sobre todo, no perderlo de vista en el largo camino que conlleva algo así. Pero, a su vez, la visión estratégica se puede combinar con el oportunismo estratégico, es decir, *“que la empresa se mantenga continuamente vigilante para detectar a tiempo las oportunidades que se presentan en cada momento y que sea capaz de reaccionar rápidamente ante las mismas”*. Para ello, es necesario llevar a cabo

---

<sup>11</sup> Crece Negocios: “Ventaja competitiva” Arturo K. (Consultado el 14.04.15): <http://www.crecenegocios.com/ventajas-competitivas/>

continuamente la investigación de mercado, ver cuáles son las tendencias actuales y por dónde se mueve el público objetivo.

Aunque no se puede llevar a cabo una estrategia de reposicionamiento basada en el oportunismo estratégico, puesto que eso conduciría a la marca por mal camino y la dejaría llevar por decisiones precipitadas, pero sí se consigue utilizar el oportunismo para algunas de las campañas que se realicen en el camino para conseguir el reposicionamiento, y así dejar la visión estratégica a largo plazo para conseguir un objetivo final.



# CAPÍTULO IV

El reposicionamiento sobre ruedas

## 4.1. La joven Mercedes

*“Donde nacen las ideas” Mercedes Benz*

Si se preguntase a la población por qué es Mercedes Benz, probablemente todos sabrían responder sin pensarlo. La estrella se ha convertido en un símbolo que ha pasado de generación en generación, sobre todo para aquellos adinerados o para los amantes de coches.

### *My name is Mercedes<sup>1</sup>*

Mercedes Benz nace de un largo proceso de investigación y creación en los motores de sus automóviles. Los que fundaron esta marca fueron dos mecánicos que, aunque en un principio trabajaban por separado, decidieron juntar sus conocimientos y construir así una marca que es conocida con el sinónimo de calidad. Los autores fueron **Gottlieb Daimler** y **Karl Benz**. Pero no fue hasta 1902 cuando se crea la marca tal y como se conoce hoy en día: Mercedes Benz.

¿De dónde nace Mercedes? Pues bien, el propietario G. Daimler tuvo que crear un coche adaptado a las necesidades de uno de sus clientes llamado Jellinek, el primer automóvil del mundo de cuatro cilindros. La hija de este comprador se llamaba Mercedes y así fue como Daimler cambió su propio nombre por el de una mujer, mientras que K. Benz decidió continuar usando su apellido.

Es una historia curiosa porque elegir el nombre de una marca no se suele dejar al destino o al nombre de la hija de uno de nuestros consumidores, por ello, resulta hasta extraño que Mercedes-Benz haya tenido tanta fama con su nombre, ya que, como se afirma en el libro *“Posicionamiento”* (A. Ries & J. Trout,), *“el nombre es el gancho del que cuelga la marca en la escala de productos que el cliente tiene en mente”*. Así, es de extrañar que el nombre de Mercedes Benz haya tenido tanto éxito, puesto que en los años en que se empezó a comerciar esta marca eran los hombres los únicos que consumían este tipo de producto.

Así, A. Ries y J. Trout (2000) recalcan que *“hoy un nombre tribal, que no diga nada, no tiene fuerza para hacer mella en la mente. Lo que se ha de buscar es un nombre que inicie el proceso del posicionamiento. Un nombre que le diga al cliente cuál es la ventaja principal del producto”*. El nombre de Mercedes Benz no nos dice nada en un principio, ni que vende, ni cuáles son sus características principales, incluso se puede pensar que más bien va dirigido a mujeres. Pero lo que es cierto que la marca ha sabido posicionarse bien en la mente del consumidor, ya que si ahora mismo cambiase de nombre nadie la reconocería; es más, algunos de los consumidores hasta se enfadarían cuando cambiaran el nombre de su marca favorita.

Mercedes Benz ha conseguido lo que otras miles de marcas intentan y no pueden, hacer que su nombre funcione y hacerlo parte del producto. Hoy en día, a cualquiera que le preguntes qué es Mercedes-Benz sabe relacionarlo sin problema, y ése es el primer paso del posicionamiento de una marca, vincular un nombre a un producto. Es por ello que aunque muchas marcas cuando piensan en una estrategia de reposicionamiento tienden a pensar en cambiar su nombre, éste no es el caso de la marca de la estrella.

---

<sup>1</sup> Historia de Mercedes Benz: *“Y así comenzó todo”*: [www.leyva.mercedes-benz.es](http://www.leyva.mercedes-benz.es) (consultado el 15/04/15)



### *Ha nacido una estrella*

Toda marca posicionada en la mente del consumidor necesita tener un emblema, un color o un objeto que la caracterice. Así, cuando se piensa en felicidad, quizás la marca que viene a la cabeza sea Coca- Cola. Si es una manzana recuerda directamente a Apple. Y la “estrella” conduce directamente hacia Mercedes Benz.

El símbolo de Mercedes Benz comienza a aparecer en sus automóviles en 1910, pero su registro como emblema comercial no se realiza hasta 1923. Pero ¿Cuál es el significado de la estrella? Se dice que Daimler señaló a su esposa en un mapa donde estaba su casa y le prometió que esa estrella “coronaría su fábrica y le traería el éxito algún día”<sup>2</sup>. Más tarde, la compañía registró la estrella de tres puntas junto con otra de cuatro puntas, aunque, como se observa hoy en día, la que más ha sido utilizada es la de tres.

La insignia de Mercedes Benz se convirtió a la vez en el logotipo de la misma, la imagen de la empresa. Así, la marca ya estaba identificada visualmente. Dentro del reposicionamiento también se puede dedicar un apartado a nuestro logotipo. Cambiar el logotipo del mismo puede resultar más fácil que cambiar el nombre de la marca. Pero lo cierto es que éste tiene que ir creciendo con la marca y debe de actualizarse con el paso del tiempo. Quizás no hace falta que sean cambios bruscos pero poco a poco sí debería ir adaptándose a los nuevos medios. Evolucionar. Y Mercedes Benz lo ha conseguido.

Se puede observar cómo la imagen cambia desde un logotipo algo más austero, en el que todavía no aparecía la estrella (1902) hasta que en 1916 comienza a utilizarse, pero con colores oscuros y rodeada de otras cuatro estrellas a su alrededor. Fue en 1926 cuando las dos marcas (Mercedes y Benz) se unen y por ello su logotipo tiene que cambiar para pasar a tener uno común fruto de la fusión de las dos compañías. Aquí empieza a utilizarse el color grisáceo.

Pero el logotipo con la estrella como aparece hoy en día no nació hasta 1933, incluyendo la figura en un círculo y todo ello con el color negro. En 1989, la insignia se vuelve más real, con relieves y colores que se parecen más a lo que se encuentra en los propios automóviles, pero, al igual que en la de 1933, el nombre no aparece por ninguna parte.

El logotipo que utiliza la compañía actualmente fue cambiado en 2011, y en él ya aparece el nombre de la compañía con un color azulado y una tipografía sencilla, pero sofisticada. A su vez, el imagotipo sigue siendo la estrella rodeada por un círculo con colores grisáceos.

3



<sup>2</sup> Historia de la estrella de Mercedes Benz: “La estrella, el origen”: [www.leyva.mercedes-benz.es](http://www.leyva.mercedes-benz.es) (consultado el 15.04.15)

<sup>3</sup> Imágenes del logotipo de Mercedes: Automóvil show: “Historia de la evolución del logotipo de Mercedes Benz”, publicado el 28.03.2013: <https://automovilshow.wordpress.com/2013/03/28/historia-de-la-evolucion-del-logotipo-de-mercedes-benz/> (15.04.2015)



Imagen 5: Evolución de los logotipos de Mercedes Benz. Vía Automóvil Show.

Pero, quizás, dentro de su publicidad no había utilizado antes la estrella como hasta este año 2015 en el anuncio de David Muñoz, en el que roban la estrella. De ello se tratará más adelante en el apartado de publicidad de Mercedes Benz.

## 4.2. Algo está pasando en Mercedes

*“Donde nacen las ideas”* Mercedes Benz

Está claro que Mercedes Benz está realizando un cambio en su marca o lo que es lo mismo, se está reposicionando. Pero para llegar a estudiar su comunicación y cómo ha ido cambiando, primero se responderán unas preguntas que explicarán poco a poco cómo surgió todo esto en la marca. Para ello, se utilizará el modo de análisis de las seis W.

- **Who?**

Mercedes Benz es una marca que lleva nada más y nada menos que 132 años trabajando<sup>4</sup>. Sus coches están destinados a una clase media alta, puesto que sus precios son elevados. Es por ello que la marca se ha ido conformando en la mente del consumidor dentro de una gama alta y elegante.

Sus consumidores han sido, hasta hace unos años, personas con buen estatus y adineradas, así como individuos con una edad de unos 55 años en adelante. Hasta ahora, a la compañía no le había venido mal situarse en ese segmento de público, pero, desde hace unos años, la marca ha sufrido pérdidas de venta, puesto que su producto no va dirigido a gente joven. Es así, que otras marcas que antes eran sus principales competidoras se han ido adelantando a ella atrapando al consumidor joven, robándole así una gran cantidad de ventas.

Entre las principales marcas se encuentran BMW, Audi y Lexus<sup>5</sup>. Tanto BMW como Lexus son la principal competencia de la marca, porque se dedican a vender automóviles de gama alta. En cambio, el principal competidor a la hora de replantearse Mercedes un reposicionamiento es Audi, puesto que es quien está captando poco a poco todo el público joven al que la entidad quiere dedicarse. Aunque es cierto que las otras dos marcas también se están adentrando en un

---

<sup>4</sup> Años de Mercedes Benz: [http://www.leyva.mercedes-benz.es/content/spain/retailer-2/repuestos\\_leyva/es/home/passengercars/home/current\\_offers/passion\\_for\\_inventing\\_never\\_ends.html](http://www.leyva.mercedes-benz.es/content/spain/retailer-2/repuestos_leyva/es/home/passengercars/home/current_offers/passion_for_inventing_never_ends.html) (20.04.15)

<sup>5</sup> Principales competidores de Mercedes Benz: *“La competencia”* (2009) vía: <http://mercedesbenz.over-blog.net/article-31098569.html> (20.04.15)

público más joven, el consumidor más similar por el que está apostando Mercedes Benz ahora mismo lo tiene Audi, ya que sus coches, aunque también están dentro de alta gama, tienen un diseño que está más comprendido entre los gustos que demanda el cliente y sus precios se ajustan mejor a las necesidades del mismo.



Imagen 6: Coches de alta gama. Vía BMW blog

En principio, la compañía Mercedes no le dio importancia a esto, pero, como se ha resaltado anteriormente, los consumidores han cambiado y ahora luchan por la “eterna juventud” y no quieren comprarse un coche que les haga parecer más viejos y serios, sino todo lo contrario. Por ello, dejaron de comprar Mercedes para dedicarse a otros modelos que más se adaptaran a la juventud que ellos pedían. Es ahí donde Mercedes comenzó a darse cuenta de que estaba regalando ventas a otras marcas, mientras ella se había quedado estancada. En ese momento, alrededor de 2011, es donde empieza a pasar algo con Mercedes. Es donde comienza el reposicionamiento de la marca.

- **What?**

Mercedes Benz ya tiene un buen posicionamiento en la mente del consumidor. Aun así hay varias cuestiones que tiene la marca que dificultan la continuidad del nuevo planteamiento que se quiere obtener. Por ejemplo, Mercedes tanto el nombre como su icono, deben de seguir, porque ya están fijados en la mente del consumidor, pero hay otros puntos que la marca ha estado utilizando que ahora debe de cambiar.

Entre ellos, se encuentra la seriedad que ha estado vendiendo Mercedes en el diseño de sus coches. A su vez, hay que remarcar el valor de elegancia que daba la marca. Tener un Mercedes era sinónimo de tener dinero, ya no sólo era la distinción que tenían los coches, además, si el que tenía un coche de esta marca era una persona elegante, seria e incluso apoderada. Se compraba Mercedes para lucirlo, y, sobre todo, estaba dirigido a un público masculino.

Todo aquel que compraba Mercedes era una persona que tenía la vida resuelta, probablemente con un trabajo fijo y con el que ganaba bastante. Personas elegantes y serias. Consumidores con una edad adulta de los 50 años para arriba que se podían permitir comprar un automóvil así, porque su trabajo ya era fijo y ganaban como para permitírselo.

***Pero, ¿Qué paso para que Mercedes necesitará cambiar?***

A partir del 2007 hubo un gran cambio que hizo que el mundo se sumergiera en una gran crisis económica. Las personas que compraban hasta ahora Mercedes ya no eran las mismas, ya nadie estaba fijo en su trabajo y sólo unos pocos ganaban un sueldo como para permitirse este tipo de coche. Es aquí cuando comenzaron los problemas de la compañía. El comprarse un coche de este tipo era poco probable, ya que surgieron otro tipo de necesidades más importantes.

Quizás en lo que se fijó Mercedes es que todos los jóvenes tenían su propia necesidad de comprarse un coche y hacerse independientes del de su padre, pero este público no veía a la entidad como algo adaptado a sus necesidades, sino más bien como el prototipo de automóvil para sus padres. Además, como se ha analizado anteriormente, Audi dominaba este sector joven.

Fue a partir de 2011 cuando comenzó *“algo está pasando con Mercedes”* pero, ¿qué era? Todos querían saberlo. Lo que comenzó a suceder era que su público objetivo se había transformado y para que se viera que de verdad se estaba cambiando, también se rediseñaron sus coches y su estilo. El nuevo público de la compañía comenzó a ser mucho más joven. Un consumidor que se comprendía entre los 30 y 45 años, con ganas de desprenderse de sus padres, de independizarse de todo lo que se conocía hasta ahora. Ya no hacía falta ser un hombre para tener un Mercedes, ni hacía falta tener un trabajo fijo, estar casado y con hijos. El nuevo Mercedes está adecuado a aquellas personas que quieren cambiar de estilo, que no necesitan parecerse a sus progenitores, sino todo lo contrario. Incluso podría decirse que los nuevos automóviles de Mercedes están hechos para aquellos rebeldes que quieren romper con la marca que se conocía hasta ahora.

- **Where?**

El cambio hacia el reposicionamiento se está viendo poco a poco, tanto en su comunicación como en el diseño de sus coches. Los nuevos automóviles de la compañía son el verdadero punto de inflexión del reposicionamiento, puesto que sin un producto nuevo en el que basarse no se puede ver el cambio. Es así que en este punto se investigará sobre dónde ha surgido el cambio dentro del producto para más adelante conocer cómo se ha visto reflejado en su comunicación.

El mayor cambio en sus coches se produce en el diseño de los mismos, utilizando líneas más redondeadas en comparación con las que se utilizaban anteriormente. Su interior también tiene un tapizado diferente, con colores más oscuros quitando ese color clásico que lo hacía más formal.

Una de las cosas que lo diferencian de Audi es que este último tiene los mismos diseños en su compañía (entre ellos los de Seat), mientras que los diseños de Mercedes son diferentes a todos los de los demás automóviles.

Algunos de los coches donde se pueden observar estos productos con más atención son en el Clase A, Clase C o Clase S:



Imagen 7: De izquierda a derecha: Clase A- Clase C y Clase S. Vía Mercedes Benz

- **When?**

El reposicionamiento de Mercedes se puede decir que surgió hace ya unos cuantos años, pero para establecer una fecha se establecerá que fue a partir de 2010 - 2011, cuando comenzó el famoso eslogan de *“algo está pasando en Mercedes”*. Además, es cuando comenzaron a verse

nuevos estilos de Mercedes, con líneas más juveniles en las que nunca antes había trabajado la marca.

- **Why?**

Mercedes está mayor. Probablemente eso es lo que le pasaba a la marca, que se había convertido en un abuelo. Incluso se podría decir que el estilo de Mercedes era ya demasiado serio para los adultos.

Sobre el porqué del reposicionamiento de Mercedes se lleva tratando durante todo el documento y es que, de ello trata este trabajo. Pero, ¿es malo cambiar? No, todo lo contrario, se puede decir que una vez que se tiene un buen posicionamiento en la mente del consumidor se consigue todo lo que una marca puede pedir. Pero, obviamente, no se trata sólo de llegar a posicionarse y dejarlo así para el resto de los días, sino que hay que ir trabajándolo, con campañas publicitarias, relaciones públicas y, sobre todo, con el proceso de venta. Aun así, hay que seguir trabajando en el posicionamiento, es más, al igual que cambia el mundo, se actualizan los contenidos y se evoluciona, la marca debe adaptarse a lo que ocurre fuera. Y ahí es donde entra el reposicionamiento en juego, quizás es hora de adaptar la marca a las nuevas circunstancias.

Es así que Mercedes se estaba quedando obsoleto con su posicionamiento. Pero ésta no es la única marca a la que le ha sucedido esta situación. Se puede decir que a Mercedes Benz le ha ocurrido con su público objetivo, pero hay más entidades que están pasando por una época de reposicionamiento, como es el caso de McDonald's de su imagen de comida rápida a una más saludable utilizando el color verde. ¿Lo está consiguiendo? Sería otro caso de estudio. También hay otros casos de reposicionamiento, como es el de Acuario, de ser una bebida que mayoritariamente consumían deportistas a pasar a ser consumida por cualquier tipo de persona. Todo ello se consigue con tiempo y una buena comunicación.

Está claro que Mercedes Benz no es la única empresa que está realizando un cambio en su empresa, pero sí que tenía un gran posicionamiento en la mente de los consumidores, y sobre todo, muchos años de experiencia y trabajo. Años que no se pueden cambiar de la noche a la mañana.

Es curioso conocer por qué Mercedes ha llegado a esta estrategia. Lo arriesgado sería decidirse a emplear una estrategia de reposicionamiento. Arriesgado para la marca, ya que puede que los consumidores piensen que ésta ya no es la misma, que ha cambiado y ha dejado sus valores y filosofía de lado. Por ello, es imprescindible realizar una buena campaña de comunicación en la que se vea que la marca sigue siendo la misma, pero con unos objetivos diferentes, aunque de esto se tratará en la próxima pregunta.

- **How?**

Lo más importante del reposicionamiento, después de marcarse un objetivo claro, probablemente sea la comunicación, ya que es la mejor forma de llegar a los consumidores. Se observa un gran cambio en la comunicación de la marca, con lo que había sido antes de comenzar el reposicionamiento hasta llegar a él.

Por una parte, la publicidad que estaba realizando Mercedes hasta 2011 la podemos denominar como "*filosofía de marca*". En sus anuncios se puede observar cómo hablan de aspectos de la vida, de lo feliz que serías con un Mercedes. Para ver estos cambios se han seleccionado algunos de los anuncios más emblemáticos de la marca a partir de 2007.

Los anuncios emitidos en 2007 contaban una historia de la vida, un “*cómo sería si...*” Por ejemplo, en Febrero de 2007 se emitió un anuncio que hablaba sobre cómo sería la vida si fuese al revés<sup>6</sup>, que nacieses viejo y muriese como un bebe. Un análisis filosófico de la marca, cuestiones que probablemente los jóvenes no se preguntan o no tienen en mente. En cambio, aquéllos con una edad más avanzada sí que lo piensan. Es más, en el mismo anuncio cuando hablan sobre comprar un Mercedes se dirigen a ellos como “*entonces, en el mejor momento de tu vida, comprarte un Mercedes*”. ¿Qué vende la marca aquí? Si quieres comprarte un Mercedes no puedes ser muy mayor ni muy joven, sino cuando creas que tienes tu vida solucionada, cuando tengas pocas preocupaciones y, sobre todo, cuando sepas que con un Mercedes ya serías feliz.



Imagen 8: Secuencias del spot “como sería si...” Vía Youtube.

Este anuncio no dice nada del coche, sólo de la marca, presentando la nueva clase C al final del spot, pero ese anuncio podría ser de cualquiera sino nombrarán a Mercedes. Es más, aquellos que lo ven pueden decir, “¡oh! pues qué bonito”, o incluso hace reflexionar. Esto significa que Mercedes ya tiene una posición en la mente del consumidor, no necesita decir “*mi coche es el mejor por esto y por esto*”, sino que ya se puede permitir el lujo de jugar con los sentimientos y la sensibilidad de las personas. En cambio este spot no se dirige a los jóvenes en ningún momento, es más ni siquiera llegan a aparecer, es por ello que este segmento de población queda fuera del alcance del producto e, incluso, ellos mismos ven el auto como para más mayores.

Otro de los anuncios que se emitió ese mismo año seguía la misma táctica “*filosófica*”, pero esta vez con el título de “*1.400 euros*”<sup>7</sup>. En él se habla de qué harías si cada mañana te encontraras 1.400 euros para, al final, indicar que esos 1.400 no es dinero sino que es el tiempo de un día, y la persona elige cómo gastarlo. Todo ello acaba presentando al Mercedes Benz Sport Couple.

¿Alguna relación? Se puede decir que lo que intenta demostrar la marca es que con un automóvil así podrías invertir tu tiempo. Aun así nos sigue sin hablar del coche, el producto o en qué se diferencia de otros, esto es consecuencia de un buen posicionamiento de marca. Otro pero que a añadir a este spot es que siguen siendo cuestiones que un joven no se plantea.

En cambio, en otro de los spot que se emitieron en 2007, sí se comenzaba a hablar de cómo se sienten las personas con un Mercedes, todo ello era dicho por Fernando Alonso, ya que ése era su primer año trabajando con la escudería de Mercedes en Formula 1.<sup>8</sup> En él, el piloto usa

---

<sup>6</sup> Spot Mercedes Benz: “*La vida al revés*” (27.Feb.2015) Vía Youtube:  
[https://www.youtube.com/watch?v=c\\_2R2goUIQc](https://www.youtube.com/watch?v=c_2R2goUIQc)

<sup>7</sup> Spot Mercedes Benz: “*1.400 euros*” (04.Marzo.2007), vía Youtube:  
<https://www.youtube.com/watch?v=yKHHyB9XIOQ>

<sup>8</sup> Spot Mercedes Benz con Fernando Alonso (8.Abr.2007): Vía Youtube:  
<https://www.youtube.com/watch?v=sRPXkmhVLo0>

términos como “sensación”, “potencia con nobleza”, “unido a la carretera”, “preciso”, “exacto” o “perfecto”, valores que se atañen a la marca. Lo más importante es que añade en el final del spot que se trata de un coche perfecto. En este anuncio sí se afirma que ya amplía sus expectativas a un público más joven, puesto que el prescriptor lo es.

Pero tanto en estos anuncios como en otros cuantos que se observarán, la marca no intenta llegar a un público más joven, sino reforzar el que tiene. Para ello, utiliza mensajes que les puedan llegar, más sentimentales e, incluso, que te hagan deliberar.

Los años próximos se siguen observando en sus spots un aire de reflexión sobre aspectos de la vida, por ejemplo, en 2008 se lanzó el anuncio “tiempo”<sup>9</sup>, en el que se hablaba de cómo se trata al tiempo, pero sobre todo se reflexiona sobre que cuanto antes se tenga el automóvil, en este caso el Mercedes Clase D, más lo podrás disfrutar. Al igual que otro spot de 2009, titulado “memoria de pez”<sup>10</sup>, en el que se volvía a la trama de reflexión, se proponía qué pasaría si las personas tuvieran memoria de pez, llegando a la conclusión de que mejor estar como estamos para así recordar que tienes un Mercedes.

El tiempo y el disfrute del auto son los términos que más se utilizan en los spots de Mercedes de esta época. Lo que la marca intentaba con ellos era hacer ver la importancia de tener un automóvil así, un coche que te ayuda a disfrutar de la vida, a invertir tu tiempo y, sobre todo, con el Mercedes llegas a la autorrealización puesto que es el vehículo perfecto.

En 2010 quizás se hizo el anuncio que mejor refleja los valores de la compañía. “Tengo un sueño que cumplir”<sup>11</sup>. En él aparece el creador de Mercedes y se ve cómo la empresa ha ido creciendo a lo largo de los años y mejorando su producto. Para ello utiliza las palabras claves, que a la vez son los valores de la marca, como: “primer automóvil”, “reinventar”, “pasión”, “diseño”, “innovar” y quizás la frase más importante del spot sea “el sueño de ir un paso por delante ahora y siempre”. Con ello, aunque



Imagen 9: Secuencia del spot “tengo un sueño que cumplir” Vía Youtube

la marca recorre toda su trayectoria, deja al final bien claro que éste es el mejor automóvil y que, además, siempre va más allá que sus otros competidores. En este spot, a diferencia de otros, no se intenta vender ningún coche, sino la marca, recordar quién es y qué hace.

<sup>9</sup> Spot Mercedes Benz: “Tiempo” (29.Mar.2008) Vía Youtube: [https://www.youtube.com/watch?v=Y\\_L2MouVmOM](https://www.youtube.com/watch?v=Y_L2MouVmOM)

<sup>10</sup> Spot Mercedes Benz: “Memoria de pez” (15.Jun.2009) Vía Youtube: [https://www.youtube.com/watch?v=4lq\\_bKYc7Y0](https://www.youtube.com/watch?v=4lq_bKYc7Y0)

<sup>11</sup> Spot Mercedes Benz: “Tengo un sueño que cumplir” (19.Jul.2010) vía Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=1K-jbOg1Ac0>

**“Nunca seamos como nuestros padres” Mercedes Benz**

Fue en 2011 cuando comenzaron los cambios en Mercedes, pero de forma gradual.

¿Cómo comenzó el cambio? La transformación fue ese *“algo está pasando en Mercedes”*, un eslogan que dejaba al espectador preguntándose: ¿pero qué está pasando? Un eslogan que define a la perfección lo que está sucediendo a la marca. El cambio se aproximaba y esta frase lo recogía todo. Pero, además, todo ello fue acompañado de una campaña publicitaria en la que se veía que algo estaba cambiando. Unas mini historias en las que te podías ver reflejado, o no. Y es que como dice Carlos Jorge en la ponencia de Publicatessen de este 2015<sup>12</sup>, la marca estaba presentando su nueva visión, en la que se reía de ella misma.

Lo que realmente rompía con los anuncios que aparecían anteriormente era una estrategia clara: poner a personas a las que nunca se les pasaría comprar un Mercedes con él. Personas que quizás no son las que se espera para este tipo de coche o a las que nunca la marca se había dirigido. Pero, de repente, el cambio llegó a Mercedes, una transformación que llama a cualquiera a ir a ver lo que está pasando. Ya no hay un rol o un público establecido, ahora Mercedes es para todos aquéllos que quieren cambiar. Esto lo consiguieron con una tira de seis spots que se emitieron durante todo 2011, en los que aparecían escenas de la vida cotidiana, la mayoría, escenas sentimentales.

Algunos de los ejemplos de esta tira de spot son *“niñas”*<sup>13</sup>, en el que se habla del nuevo novio de mamá, el cual tiene un Mercedes y una de ellas apunta *“a mamá no le va nada un Mercedes”*, mientras que la otra contesta *“éste sí”*. ¿Por qué? Nunca se sabe, porque no aparece. Otro de los mini spots, quizás en el que más radicalmente se ve el cambio es el titulado *“indies”*<sup>14</sup>, en él aparecen un grupo de jóvenes reprendiendo a uno de sus compañeros por haberse comprado un



Imagen 10: Izquierda a derecha, spot *“indies”* y spot *“pareja”*. Vía Youtube

Mercedes. En cambio, cuando ven cuál es, su expresión cambia completamente.

Todos los spots reflejaban que algo cambiaba en la marca, por ejemplo, con el anuncio de *“pareja”*<sup>15</sup>, se habla de cómo cuando se llega a los 40 todos los hombres quieren lucir un buen coche. En cambio, cuando el protagonista le dice cómo es el coche que se quiere comprar, ella responde *“¡ah! Ahora vas de niño rebelde”*. Algo impensable para la marca, el rebelde nunca ha combinado con Mercedes, lo rebelde está fuera de su alcance, siempre ha sido elegante y serio. Pero también se rompe con lo conocido hasta ahora con el spot de *“peluquería”*, en el que la amiga le replica a la otra protagonista que se va a comprar un Mercedes porque se va a casar y va a formar una familia, algo que se llevaba a cabo cuando te comprabas un Mercedes.

<sup>12</sup> Conferencia Carlos Jorge de Publicatessen 9 Marzo 2015:

<https://www.youtube.com/watch?v=8BpuKBI0QSY> (Minuto 1:53- Consultado el 27.04.15)

<sup>13</sup> Spot Mercedes Benz: *“Niñas”* (20.Oct.2011): <https://www.youtube.com/watch?v=31dUCCCKDG6g>

<sup>14</sup> Spot Mercedes Benz: *“Indies”* (19. Oct. 2011) vía Youtube:

<https://www.youtube.com/watch?v=KIQ1yWAuhME>

<sup>15</sup> Spot Mercedes Benz: *“Pareja”* (21. Oct. 2011), vía Youtube:

<https://www.youtube.com/watch?v=XznL7M33nxM>



En cambio cuando la amiga le enseña cuál es el coche que se va a comprar, a la otra le rompe los esquemas.

Porque eso es lo que intenta Contrapunto, agencia que realizó esta campaña de Mercedes Benz, romper con los esquemas que hasta ahora se tenían de la marca. Sus anuncios no tenían ninguna similitud con lo que se había hecho hasta ahora. Incluso se ve como la marca se ríe de ella misma, mientras que antes era todo decir lo buena que era, ahora lo que se quiere es dejar de lado lo serio y elegante para pasar al día a día y hablar de historias rutinarias en las que se nombra a un nuevo Mercedes pero que nunca aparece.

Como se ha resaltado anteriormente, la marca debía desmontar lo que se conocía hasta ahora pero poco a poco, puesto que podían perder a los compradores que ya la tenían simplemente por el hecho de demostrar que había cambiado. Muchas veces, el cambio para los consumidores, es romper con lo conocido, con lo que les gusta, y eso da miedo. Por ello, lanzaron algunos spots que seguían la misma línea que los que se habían emitido anteriormente.

Uno de ellos, es el de *"infoxicación"*<sup>16</sup>, en él se hablaba de cómo los seres humanos han llegado a un punto en el que están llenos de cosas, tenemos muchísimo donde elegir, diferencias mínimas a las que cada uno hace enormes. Sí, en este spot se hablaba de lo que hemos dicho anteriormente: el ser humano está aturdido de información, pero no sólo de eso, sino también de objetos. Con este spot se volvía a la antigua estrategia de hacer reflexionar al espectador, pero Mercedes, como siempre, te da la solución, ya que para comprar un buen coche no tienes muchos donde elegir, sino que deberías comprar Mercedes.

En cambio, uno de los spot que me parece más llamativo a la hora del reposicionamiento de marca, es el que, de forma resumida, muestra la vida de dos jóvenes y cómo tienen un hijo, pero lo más sorprendente de él es la frase que dice: *"nunca seamos como nuestros padres"*<sup>17</sup>.

¿Por qué es interesante este anuncio? Bien, lo que estaba ya intentando la marca era acercarse a un público más joven, un segmento que creía que los Mercedes eran para alguien como sus padres, para personas mayores. Lo que la marca hace con este anuncio es demostrar que, aunque quieras ser diferente a tus padres, estás haciendo lo mismo que ellos, vas a seguir sus pasos, porque eso, mayoritariamente, es lo que pasa de generación en generación y hay cosas que no cambian, en este caso, comprarse un Mercedes. Aunque este anuncio no pertenece a la campaña de algo está pasando en Mercedes, creo que sí que sigue ese objetivo de acercarse a los jóvenes, pero de una forma más sutil.

En 2012 se volvió a lanzar una tira de cuatro spots con la misma temática de las anteriores, en la que se sugería que algo estaba cambiando en los coches de Mercedes pero todavía no se veía el qué. Lo que seguía llevando a cabo, como argumenta Jorge Carlos<sup>18</sup>, es que *"si el consumidor nota que la marca es capaz de reírse de sí misma y abandonar esos discursos del inventor del automóvil, ahí estaba la oportunidad de que esa gente que compraba Audi y BMW empezara a pensar que Mercedes también era para él"*.

En esta tira de spots se intentaba enseñar que personas que nunca se comprarían un Mercedes, lo compran. Así, aparecen spots como el de *"la ruptura"*,<sup>19</sup> en el que aparece una pareja que

---

<sup>16</sup> Spot Mercedes Benz: *"Infoxicación"* (2001) vía Youtube:

<https://www.youtube.com/watch?v=JyQDNU5pxvg>

<sup>17</sup> Spot Mercedes Benz: *"Nunca seamos como nuestros padres"* (8. Nov. 2011), vía Youtube:

<https://www.youtube.com/watch?v=JxNGyrlRvr4>

<sup>19</sup> Spot Mercedes Benz: *"La ruptura"* (28.Jun.2012) vía Youtube:

<https://www.youtube.com/watch?v=XCs9JQeyHBs>

acaba de romper y el chico le da las llaves de un coche a la chica, porque él se ha comprado un Mercedes. Al final, acaba con la pregunta de “¿te has comprado un Mercedes?” Algo que la mujer nunca se esperaba de su ex. Algo que parecía impensable ha ocurrido y eso sólo puede pasar con Mercedes, eso es lo que intentaba vender la marca.

Otro de los spots que se emitió en esta tira y que refleja ese cambio de marca es el de “Ex”<sup>20</sup>, en el que un chico se encuentra en el concesionario con su antigua novia y le parece raro que la chica se esté comprando un coche de ese tipo, a lo que ella añade “han cambiado”. Aquí, por primera vez, ya se utiliza el término de que es el coche el que ha cambiado, que ya no es lo mismo que se



Imagen 11: De izquierda a derecha: Spot “ruptura” y “ex”. Vía Youtube

conocía hasta ahora. Anteriormente se dejaba entrever que algo estaba cambiando, pero nunca se decía ni el qué ni por qué. En este spot ya se refleja que los coches han cambiado y que son para personas que también quieren cambiar.

A parte de estos cuatro mini spots que se han mencionado referentes a la estrategia de algo está pasando en Mercedes, ese mismo año se lanzó otro spot que no seguía el mismo tema, pero que sí dejaba entrever la misma estrategia de un público más joven. “Venecia”<sup>21</sup> es el título de este spot, en él aparecen una pareja de jóvenes que están planeando dónde ir de vacaciones, mientras la chica va diciendo lugares al azar, el chico se imagina a ellos dos con el Mercedes. Lo interesante de este spot no es la historia que cuenta, porque al fin y al cabo es una historia más, aunque es cierto que ya no se deja ver ese aire de filosofía de marca. Pero lo más importante es que sus protagonistas son jóvenes, es decir, aunque su anuncio no esté dentro de “algo está pasando en Mercedes”, sí que utiliza ya a un público más joven e, incluso, hace ver a todas esas parejas juveniles que con un Mercedes Benz serían más felices.

El siguiente año se llevó a cabo una estrategia diferente, ya no era solo reírse de la marca y hacer mini historias, sino que lo que se pretendía era entrar en la mente de ese consumidor que quería acoger (jóvenes a partir de 30 años). Por ello, tenían que pensar como ellos, ponerse en su piel y ver qué era lo que les preocupaba. Así, se lanzaron una serie de tres spots en la que aparecían

---

<sup>20</sup> Spot Mercedes Benz: “Ex” (18.Ene.2012) vía Youtube:  
<https://www.youtube.com/watch?v=eiQnSx6OO28>

<sup>21</sup> Spot Mercedes Benz: “Venecia” (24.oct.2012), vía Youtube:  
<https://www.youtube.com/watch?v=gkuclgwa6vA>

jóvenes emprendedores y contaban su experiencia. Con ello, querían que los jóvenes se viesen reflejados en la marca. Los tres anuncios son: “Emprendedor”<sup>22</sup>, “Vocación”<sup>23</sup>.

En 2014, se volvió a la estrategia de lanzar mini spots que contasen una historia y la marca volviese así a reírse de sí misma. De ahí nacieron los spots protagonizados por Alex de la Iglesia, donde la marca quiere ser cercana a los espectadores.

Este año (2015), la marca sigue con ese aire gracioso y cercano, por ello, han utilizado a una de las personas del momento que representa el prototipo de conductor que quiere Mercedes para sus coches. En este caso, se trata de David Muñoz, uno de los cocineros más famosos de hoy en día en España y con tres estrellas Michelin. Con sus spots<sup>24</sup> se sigue



Imagen 12: Spot David Muñoz. Vía Youtube

intentando sacar una sonrisa al espectador, pero, además hacerle partícipe de él haciendo que el spot no acabase sólo en la televisión, sino que también lo pasó a su página web<sup>25</sup>, dónde tenían que encontrar al culpable de robar la estrella de David Muñoz. El desenlace de esta historia estaba unido a la promoción de la Mercedes Fashion Week.

Por otra parte, se tenía que concienciar a los concesionarios de que ya no iban a ser las mismas personas las que entrarían a comprar un Mercedes, por ello, se realizó una campaña especial para aquellos vendedores. En ella, se seguía la misma estrategia que en los anuncios que se emitían en televisión, que la marca se ría de sí misma, porque de esta forma los vendedores también podrían captar el mensaje de que Mercedes ya no era la misma. Uno de los spot que hicieron se puede ver en la conferencia de Jorge Carlos en Publicatessen 2015<sup>26</sup>.

### **“Dime quién soy y te diré si quiero serlo”** (Alicia en el país de las maravillas)

Este apartado está dedicado a hablar de cómo está llevando a cabo Mercedes su reposicionamiento. Es decir, se hace una comparación entre lo que se necesita para hacer

<sup>22</sup> Spot Mercedes Benz: “Emprendedor” (5.Mar.2013), vía Youtube:  
<https://www.youtube.com/watch?v=EFic40vc1d8>

<sup>23</sup> Spot Mercedes Benz: “Vocación” (28.Feb.2013) Vía Youtube:  
<https://www.youtube.com/watch?v=YvzryBpxbtg>

<sup>24</sup> Spot Mercedes Benz: “David Muñoz” (15.Ene.2015) Vía YouTube:  
<https://www.youtube.com/watch?v=Pn0tD01Vbxk>

<sup>25</sup> Página de experiencias Mercedes donde continuar resolviendo el caso de la estrella:  
<http://www.experienciasmercedes.com/historias-mercedes/nuevas-pruebas-en-el-caso-de-la-estrella.html>

<sup>26</sup> Conferencia Carlos Jorge de Publicatessen 9 Marzo 2015:  
<https://www.youtube.com/watch?v=8BpuKB10QSY> (Minuto 1:53- Consultado el 27.04.15)

reposicionamiento y qué es lo que la marca está realizando y qué no. Para ello, se acudirán a muchas cuestiones que se han tratado en el apartado de marco teórico.

Para comenzar, es necesario remarcar en qué consiste el reposicionamiento y, para ello se toma de base a Jack Trout en su libro *Reposicionamiento* (p.133): *“El reposicionamiento consiste en reajustar nuestra propuesta a las percepciones de los clientes, no en cambiar sus percepciones”*.

En el caso de Mercedes se puede decir que intenta cambiar la percepción de los consumidores al hacer que éstos vean que la marca ya no está diseñada para mayores, sino para todos aquellos jóvenes e, incluso, se puede decir, con un espíritu rebelde. Puede que esto sea un problema para el reposicionamiento de la marca, puesto que cambiar algo que está muy reforzado en la mente del consumidor, como es que Mercedes sólo lo compran los mayores, es un trabajo muy costoso y, sobre todo, lento.

Otro de los puntos que está en juego a la hora de reposicionar es el tiempo. No, no se asegura cuánto tiempo se necesita para llegar al objetivo de esta estrategia, porque cada marca es un mundo. En cambio, sí se podría asegurar que cuanto antes te des cuenta de cuál es tu problema y cuál tu nuevo objetivo, antes podrás comenzar con el reposicionamiento, incluso adelantarte a otras marcas que te estén pisando los talones.

Puede que Mercedes Benz se diera cuenta un poco tarde de lo que estaba por venir. Sus clientes se iban cayendo por un agujero y él los estaba perdiendo sin darse cuenta mientras que otro (Audi) los estaba recogiendo. En cambio, sí se ha adelantado al atraer nuevos consumidores más jóvenes antes que BMW o Lexus, dos de sus principales competidores, y ello ya es una ventaja. Pero todo ello hablando desde el punto de vista de la comunicación, ya que para que los consumidores lleguen a establecer Mercedes como una marca joven y comprarla todavía queda un largo camino.

La comunicación es lo más importante dentro del reposicionamiento y, dentro de ella, se debe de dar una gran importancia a la campaña de publicidad que se realizará para dicho cambio. Anteriormente se ha observado cómo ha sido el cambio en la publicidad de la marca, pero no sólo es importante una buena campaña publicitaria, con eso no basta. Hay que lograr una gran repercusión en los medios y dejar que los demás hablen de la marca. Y Mercedes, ¿Lo ha conseguido?

Entre las primeras noticias que se encuentran de la marca se encuentra la de Reason Why, en la que se habla sobre cómo la marca está cambiando y, para ello, realiza una campaña 360 grados *“ya que la campaña abarca numerosos medios de comunicación: televisión, exterior, internet (medio de medios), radio.”*<sup>27</sup> Pero, sobre todo, en este post dan importancia al hecho de tener un *“magazine online”* en el que poder enterarte de las novedades, no sólo de coches, sino también de moda u otros aspectos.

En 2012, la marca fue galardonada con el Premio de Oro Reconocimiento Especial a la Investigación de los Premios Eficacia por su comunicación y su forma de llevar a cabo una estrategia de reposicionamiento de la mejor forma posible.

Además, aparte de la campaña publicitaria, también hay que añadir que la marca realizó una campaña 360 grados, en lo que quizás lo más importante es su página web *“experiencias Mercedes”*<sup>28</sup>. Con ella, se pretendía llegar al consumidor más joven, pero no sólo a aquel que le interesaran los coches, sino a todo aquel que compartiese algún gusto como los que tiene la marca.

---

<sup>27</sup> Reason Why: *“Descubrimos lo que está pasando en Mercedes”* por Julio Estepa (18.Ene.2012): <http://www.reasonwhy.es/actualidad/digital/401/descubrimos-lo-que-esta-pasando-en-mercedes>

<sup>28</sup> Experiencias Mercedes: <http://www.experienciasmercedes.com/>

Por ello, en esta página se pueden encontrar tanto post de sus coches, historia e, incluso, sus anuncios. Pero también se informa sobre actuaciones en teatro, moda u otros aspectos que están relacionados con la marca, como es la Fórmula 1. Todo ello con el propósito de llegar al mayor número de personas con las que compartir una “*experiencia*”. Además, en esta página también se ha vinculado a las personas a través de juegos o adivinanzas, como la que se ha realizado este año con el anuncio de David Muñoz, en el que se tenía que buscar la estrella de su coche. Con ello, se pretende tener un feedback de marca y consumidor.

Hubo muchas páginas, bien sean de periódicos, foros o blogs, que se interesaron por el “*algo está pasando en Mercedes*”, por ejemplo Abc<sup>29</sup>, donde se refiere a la marca como aquella que sigue cambiando y habla de su nuevo clase C.

En uno de los artículos de Marketing Directo titulado: “*Volkswagen, Audi, Mercedes y BMW: las marcas de coches de las que más se habla, según Kantar Media*” (Vía Marketing Directo)<sup>30</sup> se habla de cómo estas cuatro marcas son las que predominan en las noticias y audiencia. Y aunque, en este caso, no se habla explícitamente de Mercedes Benz, sino del estudio de Kantar Media sobre el barómetro de automoción de 2011, a Mercedes le puede interesar esta noticia, puesto que se dan datos de cómo ella es una de las marcas que más está en boca de todos.

### 4.3. ¿Y cómo llegamos hasta aquí? (Entrevista en profundidad)

Se ha llevado a cabo una entrevista para conocer cómo se están percibiendo los cambios de Mercedes en sus públicos. Para ello se han escogido a 20 personas, todas ellas con carnet de conducir y mayores de 25 años (puesto que es la edad con la que se empieza a adquirir o pensar en comprar un coche de este tipo).

Como se observa en el siguiente gráfico, hay una diversidad de edades, pero se ve cómo predominan ciertas edades como las comprendidas entre 25 a 35 ante las de 45 a 50. Asimismo, los hombres predominan en esta entrevista sobre las mujeres. Sobre todo los de 35 a 45 años.

---

<sup>29</sup> Abc: “*Mercedes Benz, Clase C, la estrella sigue cambiando*”, por S. Ibáñez (31.Mar.2014): <http://www.abc.es/motor-novedades/20140331/abci-conducimos-nuevo-mercedes-clase-201403310011.html>

<sup>30</sup> “*Volkswagen, Audi, Mercedes y BMW: las marcas de coches de las que más se habla, según Kantar Media*” Marketing Directo (23.Ene.2013): <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/volkswagen-audi-mercedes-y-bmw-las-marcas-de-coches-de-las-que-mas-se-habla-segun-kantar-media/>

1. Perfil del entrevistado

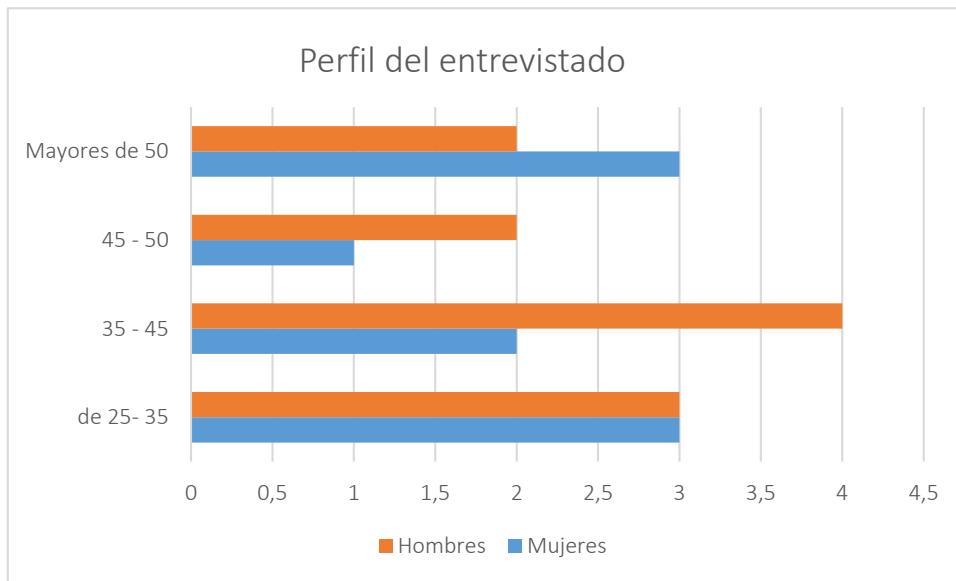
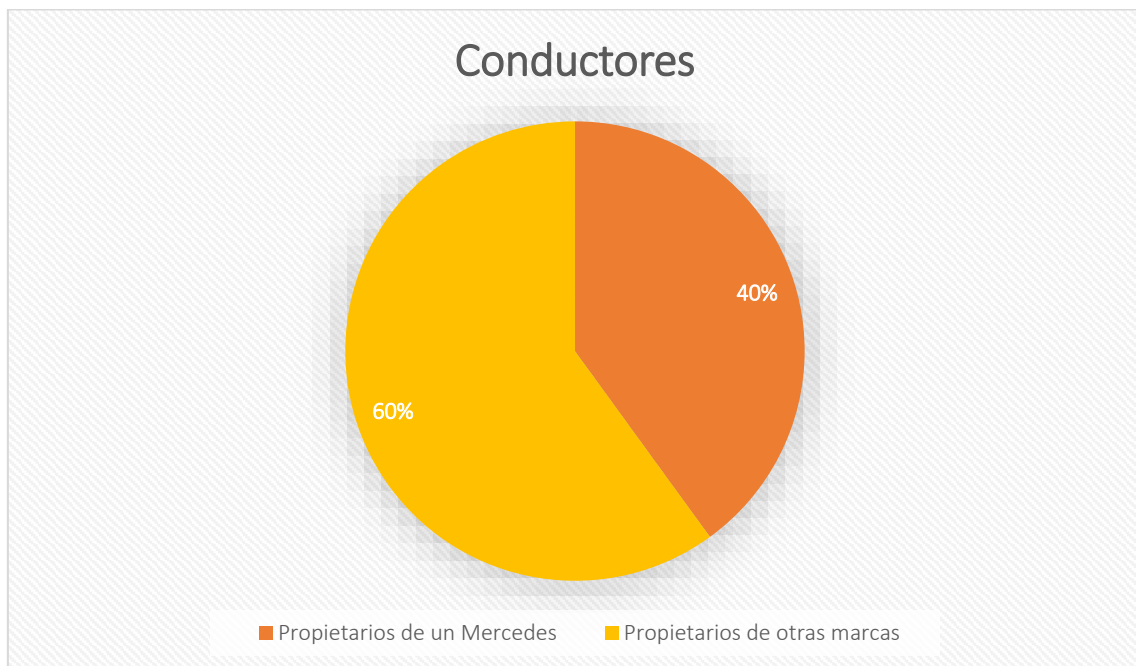


Gráfico 1. Perfil del entrevistado. Elaboración propia

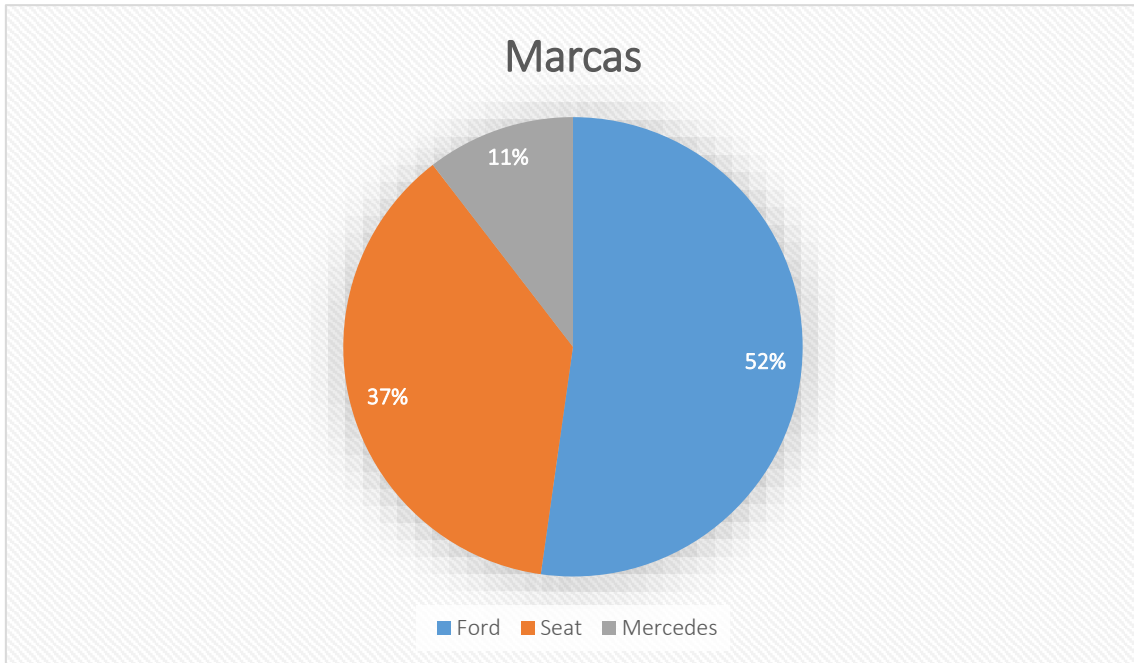
Por otra parte, hay que observar quiénes poseen su propio Mercedes y los que no, ya que las respuestas pueden variar. En este caso, predominan las personas que no poseen un Mercedes, ante las que si con un 20% de diferencia.



Gráfica 2: El perfil del entrevistado. Elaboración propia

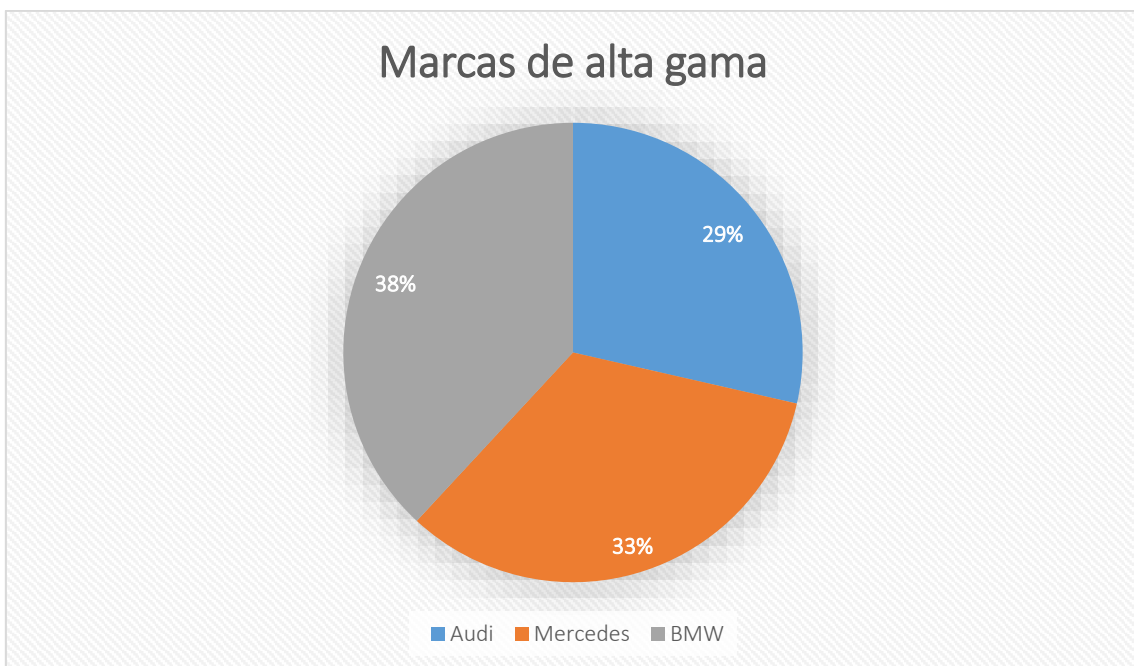
2. Marcas de automóvil en las que piensan los conductores

Una de las preguntas más importantes era saber en qué marcas de coches pensaban los entrevistados para saber si la del objeto de estudio se encontraba entre ellas. Las respuestas han sido muy similares, pero están divididas en dos apartados. Por un lado, tres marcas de coche que más se han repetido y, por otro, tres marcas de coche de alta gama. Los resultados han sido los siguientes.



Gráfica 3: las marcas en las que primero piensan los entrevistados. Elaboración 3

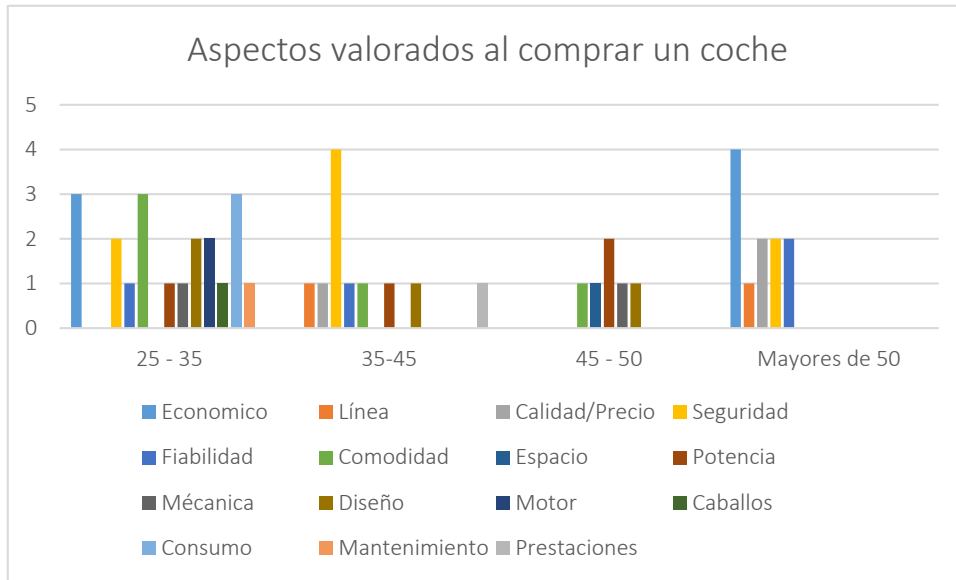
La marca que más repuestas obtuvo fue Ford, mientras que Mercedes está la tercera con un 11%. Esto significa que aunque la marca se encuentre entre las tres primeras en las que piensan los consumidores, no suele ser la número uno.



Gráfica 4: las marcas de alta gama en las que piensa el entrevistado. Elaboración propia

Como se puede observar, Mercedes ha aparecido en las dos respuestas como una de las primeras marcas en las que más piensan los consumidores. En las marcas de alta gama se observa que las otras dos que comparten pódium son Audi y BMW, principales competidores de Mercedes. Pero, en este caso, la el objeto de estudio se encuentra en el segundo puesto, con un 33% de las respuestas, siendo líder BMW con un 38%.

### 3. Aspectos valorables a la hora de comprar un coche



Gráfica 5: los aspectos valorados para comprar un coche. Elaboración propia.

Este apartado está dividido en edades, ya que, dependiendo de los años de cada uno, los aspectos a valorar son distintos. Por ejemplo, se observa que aquellos de 25 a 35 años lo que más miran a la hora de comprar un coche es lo económico, la comodidad, el consumo, seguridad y motor, a diferencia que los de 35 a 45 años, que en lo que más se fijan en comparación con los demás valores es en la seguridad. El resto de aspectos quedan en una misma línea. Aquellos de 45 a 50 años buscan la potencia, mientras que los mayores de 50 se fijan en lo económico.

Es muy llamativo que tanto los menores de 35 como los mayores de 50 en lo que más se fijan sea en lo económico, mientras que el resto de las edades no lo tienen tanto en cuenta. Por otro lado, los aspectos más valorados entre todos son: seguridad, la línea y la calidad/precio. Asimismo, los menores de 35 años se fijan en más aspectos a la hora de comprar un coche que los de 45 – 50.

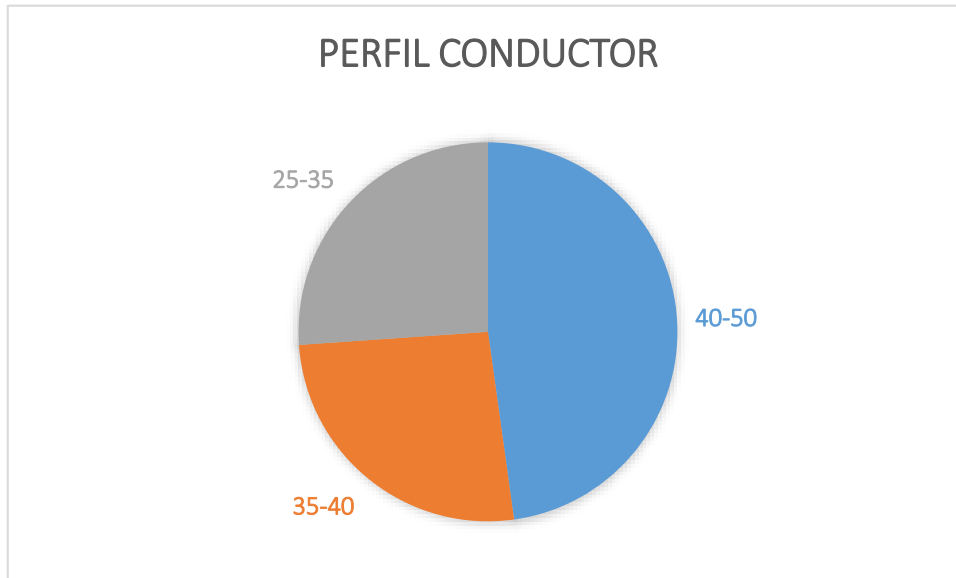
### 4. Perfil del conductor de Mercedes

Edades/ encuestados	25-35	35-45	45-50	Mayores de 50	Suma
25-35	4	1	1		6
35-40	1	2	2		5



40-50	6	1		4	11
Más 50					0

Tabla 2: El perfil del conductor de Mercedes. Elaboración propia.



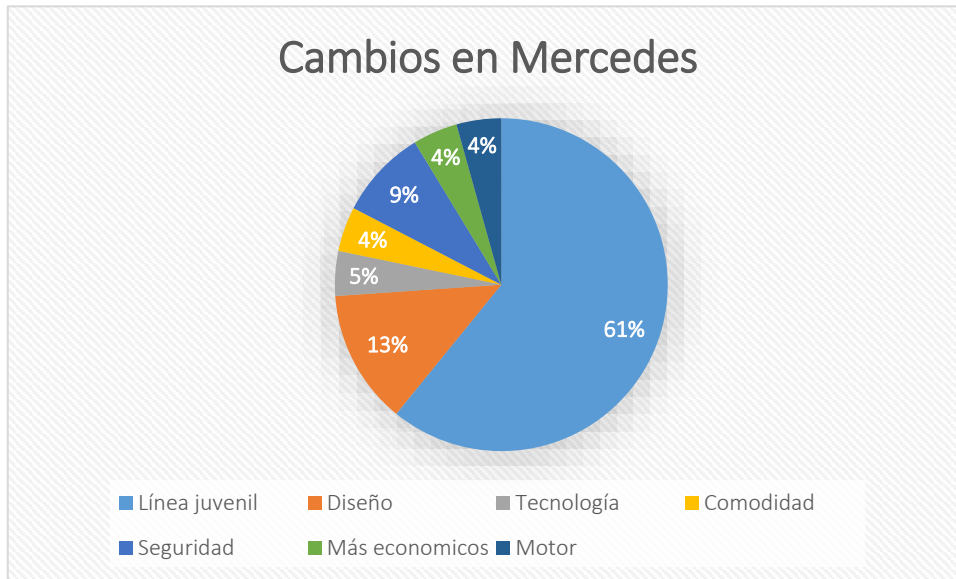
Gráfica 6: El perfil de conductor de Mercedes. Elaboración propia.

Como se puede observar, los encuestados creen, que aunque se esté llevando a cabo un reposicionamiento de marca, el perfil del conductor de Mercedes Benz está en una edad adulta entre los 40 – 50 años, aunque es cierto que ninguno de ellos ha respondido que el conductor sea mayor de 60.

Otro aspecto a valorar es que dentro del público joven (25 – 35 años) han contestado mayoritariamente que el conductor de Mercedes estaría entre los 40 – 50 años. Dentro de las edades comprendidas de los 35 a 40, sólo dos personas se han visto conduciendo un Mercedes, puesto que aseguran que sus precios continúan siendo muy elevados y optan por coches con los que se sienten más identificados con sus líneas. Propusieron el ejemplo de Audi, ya que aseguran que es más asequible y, aunque Mercedes está trabajando sobre ello, Audi tiene unas líneas más juveniles.

Por otro lado, aquellos que poseen un Mercedes también creen que su perfil se encuentran entre los 40 y 50 años, que, a su vez, es la edad en la que se encuentran ellos.

## 5. Cambios de la marca que han sido visualizados



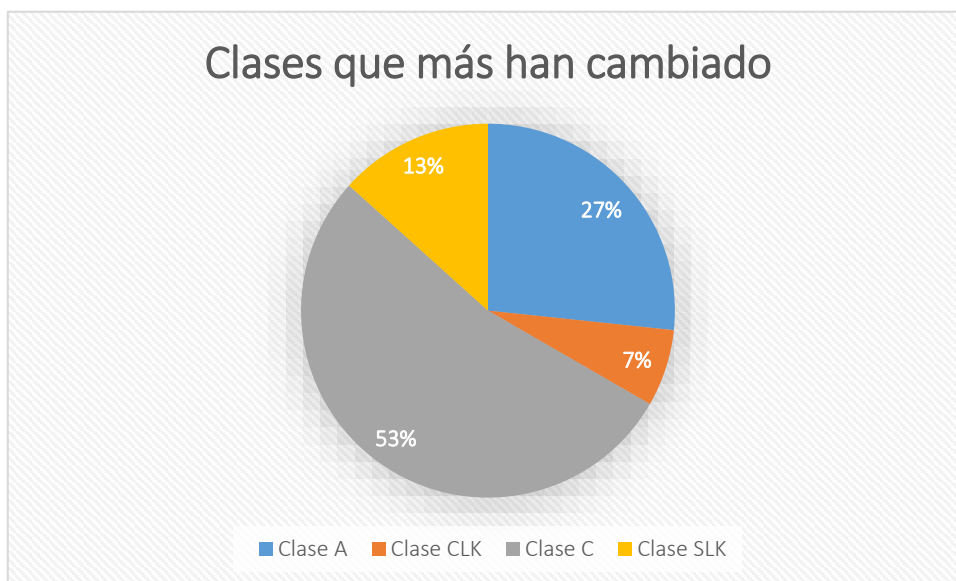
Gráfica 7: Los cambios más observados de Mercedes Benz. Elaboración propia.

Dentro de la encuesta, había una pregunta donde se preguntaba si la marca ha tenido cambios y dónde. Todos los encuestados respondieron que sí, que habían percibido cambios en la marca y estos son los resultados donde más se observaban.

Los encuestados sí han observado avances en Mercedes, pero, sobre todo, en lo que es más el diseño y las líneas, puesto que creen que antes eran más cuadradas y ahora han pasado a ser más llamativas. Incluso, algunos de ellos han hecho referencia al precio, ya que aseguran que aunque siguen dentro de la alta gama, son un poco más asequibles.

Sin lugar a dudas, el cambio que todos los consumidores aprecian es el cambio hacia una línea más juvenil que está ofreciendo la marca, pero lo que menos aprecian es el motor, la comodidad o lo económico que, sólo han sido respondidos con un 4% cada uno.

#### 6. Los modelos que más han cambiado



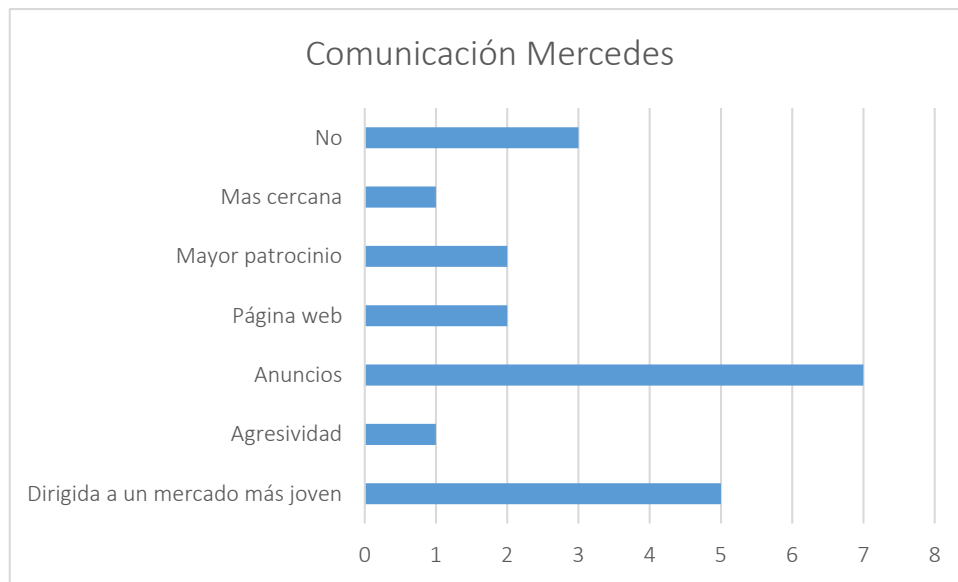
Gráfica 8: Las clases de coche que más han sufrido el cambio. Elaboración propia.

Según el consumidor, los modelos que más han cambiado son inconfundibles, ya que por mayoría se ha afirmado que son la clase C y la A. Es cierto que se nombran otras dos clases pero, como se ha visto anteriormente, los primeros modelos en los que más trabajó Mercedes eran el clase A y C, y en este caso lo han conseguido, puesto que los clientes lo han notado.

El clase CLK es en el que menos cambios han observado los entrevistados, ya que tan sólo un 7% contestó este tipo. En cambio, es cierto que la marca ha prestado toda su atención, publicidad y cambios a los clases A (27%) y C (53%), exactamente donde el consumidor ha visto más cambio.

### 7. Cambios en la comunicación de Mercedes

En este apartado se preguntó si habían notado algún cambio en la comunicación que estaba dando Mercedes a sus públicos, la mayoría de ellos contestaron que sí había cambios, lo que les llevaba a otra pregunta, que era en dónde. Aquí aparece dónde han visto los clientes más ese cambio en la comunicación.



Gráfica 9: Cómo observan los entrevistados la comunicación de Mercedes. Elaboración propia.

Como se puede observar, la mayoría ha respondido que ven esos cambios en los anuncios, bien porque son diferentes o bien porque dicen que ahora hay más spots de la marca, a lo que yo me pregunto ¿Hay más o son los de ahora más llamativos? Sin lugar a dudas, creo que es esto último lo que ha hecho que los consumidores se fijen más en la publicidad de Mercedes. Por otro lado, muchos de ellos han notado que todas las acciones que Mercedes lleva a cabo van dirigidas a un público más joven.

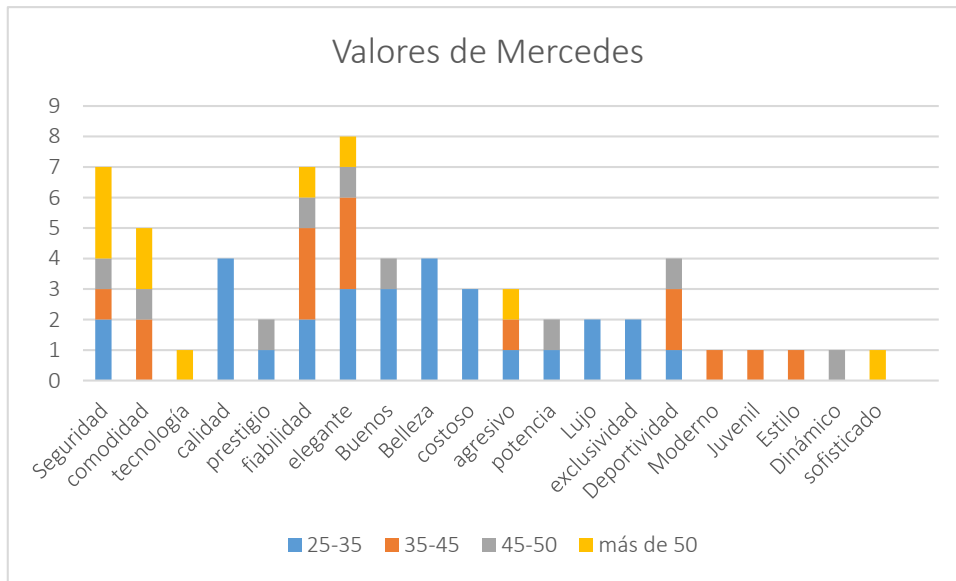
También se han obtenido tres respuestas negativas sobre los cambios de comunicación, estos componentes estaban comprendidos entre las edades de 33,36 y 40 años. Resulta extraño que hayan contestado esto cuando en realidad este tipo de comunicación que la marca está llevando a cabo está dirigida a ellos.

### 8. Valores de la marca

Los valores que se han asociado hasta ahora a la marca eran elegante, costoso y bueno, por ello, esta pregunta era clave para observar cómo veía el consumidor a la marca con su nueva estrategia de reposicionamiento. Asimismo, los encuestados han dado una gran diversidad de adjetivos a la

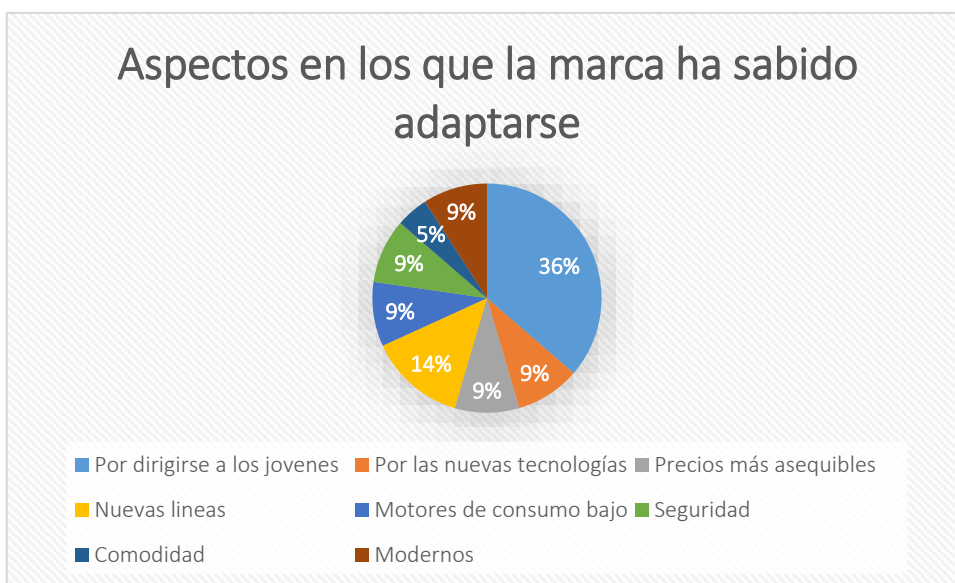
marca y se han repetido muy pocos, lo que significa que Mercedes ya no tiene unos valores establecidos, sino que está consiguiendo que poco a poco el consumidor vaya cambiando su perspectiva hacia la marca.

A su vez, se encuentra mucha diversidad de respuestas, lo que significa que entre edades también están cambiando su forma de ver la marca. Dentro de los adjetivos que más han aparecido en la encuesta se encuentran: elegancia, fiabilidad, seguridad y comodidad. Estos valores han sido los más seleccionados por las diferentes edades, en cambio entre 25 a 35 años han valorado más la calidad y la belleza. De los 35 a 45 la fiabilidad y la elegancia, los de edades comprendidas entre 45 y 50 hubo mucha variedad de respuestas y por ello no hay un valor que seleccionaran conjuntamente. Y por último los mayores de 50 años especificaron que el valor de la marca es la seguridad.



Gráfica 10: Los valores de la marca más observables por los consumidores. Elaboración propia.

### 9. Cómo ha sabido Mercedes adaptarse a los nuevos tiempos



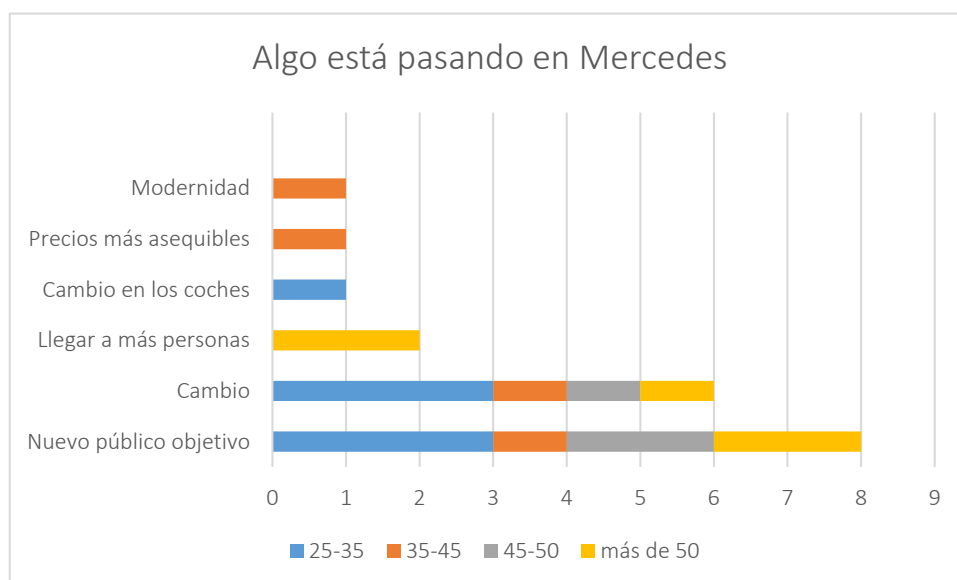
Gráfica 11: Los aspectos en los que creen los consumidores que la marca ha sabido adaptarse. Elaboración propia.

En este apartado se pretendía ver si la marca ha sabido adaptarse a los nuevos tiempos, la respuesta de todos los participantes fue positiva, de ahí que se pasara a preguntar en qué aspectos supo la marca adaptarse. Inconfundiblemente, la respuesta que más se dio fue en que Mercedes ha comenzado a dirigirse a un público más joven. El resto de las respuestas eran más o menos similares, por ejemplo, daban importancia a las nuevas líneas que están lanzando la marca o las nuevas tecnologías que está utilizando.

Se puede comprobar que hay bastantes aspectos en los que se ve que la marca ha cambiado, pero no son demasiado vistosos, como, por ejemplo la seguridad, más económicos, consumo más bajo, nuevas tecnologías y más modernos, todos ellos con un 9% de respuestas. En cambio, casi todos han visto (36% de las respuestas) que es en su nuevo público objetivo (los jóvenes) es donde la marca supo adaptarse y esto conlleva a las nuevas líneas, con un 14% de respuestas.

### 10. Significado del eslogan “Algo está pasando en Mercedes”

El eslogan de Mercedes Benz quizás es uno de los aspectos más importantes del reposicionamiento de la marca, ya que con ello quiere vender un cambio pero ¿de qué?, porque la marca nunca llega a decirlo. Por ello, es importante saber qué es lo que piensan los consumidores de este eslogan.



Gráfica 12. El significado del eslogan de Mercedes Benz. Elaboración propia.

Sus respuestas, como se puede observar en el gráfico, han sido claras. La mayoría de ellos saben que lo que Mercedes busca es captar un nuevo público objetivo más joven y ello lo observan, sobre todo, los encuestados más jóvenes y los más mayores, probablemente porque sean los que más afectados se ven con este reposicionamiento.

Cambio, ésa es la segunda respuesta más dada en la entrevista, sólo que esta contestación es muy abstracta, ya que saben que es un cambio pero ¿de qué? Esto hace pensar que, aunque el eslogan es acertado, quizás a los consumidores no les quede de todo claro dónde se encuentra el cambio.

### 11. Diferencia entre Mercedes y otros automóviles de alta gama

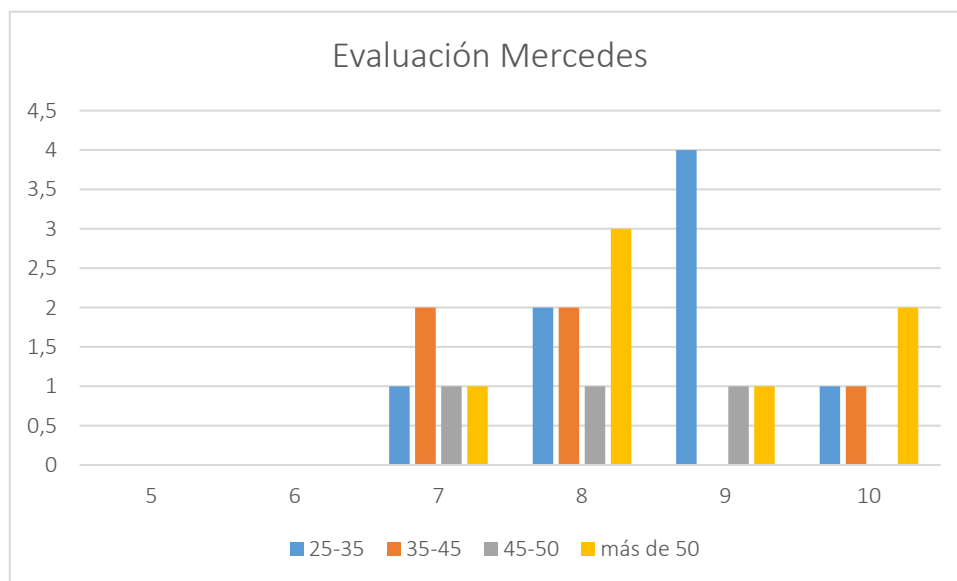
De 25 a 45 años	De 45 a más de 50 años
<i>Elegancia</i>	<i>No hay diferencias en líneas</i>
<i>Fiabilidad</i>	<i>Clases y modelos</i>
<i>Centrada en mayores</i>	<i>Mejor tecnología</i>
<i>Precios excesivos</i>	<i>Es una marca de siempre</i>
<i>Conservadora</i>	
<i>Prestigio</i>	
<i>Calidad</i>	

Tabla 3. Diferencia de edades sobre cómo se ven los automóviles. Elaboración propia.

Con esta tabla se muestran dos rangos de edad, uno más joven que el otro (joven en cuanto a pensamientos, madurez, etc.). Es así que se ven las diferentes visiones de los rangos de edad, por ejemplo, los jóvenes creen que la marca es más conservadora en comparación con otras y que sus precios son excesivos, mientras que los mayores de 45 ven Mercedes como una marca de siempre en la que se puede confiar por sus años de trabajo.

Otra contradicción que se observa es cómo el público más joven resalta la tecnología de otras marcas como Audi, mientras que los mayores de 45 creen que la mejor tecnología la tiene Mercedes.

## 12. Evaluación a Mercedes Benz



Gráfica 13: Evaluación de la marca. Elaboración propia.

La marca ha conseguido aprobar la evaluación del consumidor, puesto que nadie le ha dado ni una nota negativa ni baja, todas son de notables. El público más joven le ha asignado la nota de un nueve, es decir, el público de 25 a 35 considera a la marca como una de las mejores, ya que le ha puesto un sobresaliente. En cambio, el público más mayor le ha dado una nota de un ocho, aunque es cierto que aparecen dos dieces.

Aquellos que respondieron diez argumentaron su respuesta diciendo que la marca garantizaba tanto seguridad, velocidad como confort y tecnología punta. Además, aquellos que poseen un Mercedes aseguran que llevan varios años trabajando con la marca y que no la cambiarían por nada, ya que es muy eficaz.

### 13. Experiencias Mercedes

Todos los entrevistados han respondido de Mercedes lo que conocían por los spots, sus coches o su largo recorrido, pero otra de las cuestiones importantes para saber por qué alguien se compra un coche de este tipo o por qué le gusta la marca es saber si ha tenido alguna experiencia con ella. En este apartado, en vez de hacer una comparación entre edades, se hará dividiendo a aquéllos que tenían un Mercedes de los que no, puesto que sus percepciones pueden ser diferentes dependiendo del grado de deseo.

Tiene un Mercedes	No tiene un Mercedes
<i>Nada en especial</i>	<i>Adrenalina</i>
<i>Un gran coche</i>	<i>comodidad y calidez</i>
<i>Suavidad</i>	<i>confortable y seguro</i>
<i>confort y control</i>	<i>comodidad</i>
<i>Agradable</i>	<i>comodidad y potencia</i>

<i>seguridad comodidad</i>	y	<i>Superioridad sobre el resto</i>
--------------------------------	---	------------------------------------

Tabla 4. Experiencias que ha tenido el entrevistado a la hora de conducir un Mercedes. Elaboración propia.

Así, con estos resultados, se observa que la experiencia o sentimientos del conductor, tanto el que posee un Mercedes como el que no, son positivos, a excepción de una persona que destacó que no le hizo sentir nada en especial.

#### 4.4. El futuro de Mercedes

Finalmente, ¿se podría decir que Mercedes Benz ha conseguido su reposicionamiento? Bien, según Jack Trout (Reposicionamiento: 146)<sup>31</sup> existen cuatro reglas para el éxito:

##### 1. *“Averigüe qué posicionamiento tiene en la mente de sus consumidores”*

En Mercedes Benz ha habido un cambio y de eso se han dado cuenta los consumidores. ¿Qué era Mercedes Benz antes y qué es ahora? En eso consiste el reposicionamiento, en saber que ha habido un cambio y que los demás lo han visto, no sólo la propia marca.

En este caso, el cambio es identificable, y eso lo podemos observar en nosotros mismos cuando pensamos en Mercedes o cuando hablamos con los compañeros. Hace unos años se pensaba en comprar este tipo de coches cuando se fuese más mayor y se tuviese la vida resuelta. Hoy en día, te ves conduciendo un Mercedes en cualquier momento de tu vida.

También lo se ha observado en la entrevista que se ha realizado. En sus resultados encontramos cómo los encuestados en una de las primeras marcas que piensan a la hora de hablar de coches (tanto de alta gama como cualquier otro) es en Mercedes Benz. Esto lo han conseguido con el trabajo de los años, al igual que BMW o Audi. Estar entre los mejores automóviles que existen ha sido un trabajo duro, que otras muchas marcas no han podido conseguir. Quizás también por ello, el reposicionamiento de marca ha sido más fácil para Mercedes, puesto que ya tiene un renombre y unos seguidores.

Así, lo he resaltado durante todo el trabajo, crear una posición en la mente del consumidor ya es difícil y más en esta época en la que hay demasiada competencia. Pero, por otro lado, los valores de Mercedes siguen siendo los mismos, experiencia en el sector, innovación, profesionalidad, seguridad... aspectos que cualquier consumidor querría en su automóvil. Pero, a la vez, hay otros que con tiempo y dedicación la marca ha conseguido implantar en la mente de sus actuales consumidores: joven, líneas curvas, más asequible...

En conclusión, Mercedes Benz está trabajando en el reposicionamiento en la mente del consumidor, ya que todavía queda mucho trabajo, pero lo más importante es que para ello no ha cambiado sus valores de empresa, y quizás ahí este lo importante del reposicionamiento: saber cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar y qué hacer para ello, pero manteniendo aquello que hace nuestra marca.

---

<sup>31</sup> Jack Trout Reposicionamiento 146



**2. *“Defina una estrategia de reposicionamiento a la que pueda aspirar para mantener o mejorar su competitividad”***

La estrategia de Mercedes Benz está bastante definida: conseguir un nuevo público objetivo, pero ello no significa renunciar al que se tenía. Aunque la marca este haciendo líneas más curvas y colores más llamativos, eso no significa que no tenga otro tipo de clases más “clásicas” para no perder a los consumidores que ya tenía.

Desde el momento en el que la marca se plantea hacer un reposicionamiento, también se marca un objetivo o meta. En este caso, a ese objetivo le han obligado sus competidores (Audi y BMW), ya que cada vez le estaban robando más consumidores.

El reposicionamiento puede ser una estrategia peligrosa, desde el punto de vista de cambiar todo lo que te ha servido hasta ahora, pero, por otra parte, es un reto a mayores, en el que si trabajas para ello, termina obteniendo un mayor beneficio. A la vez, reposicionamiento es saber adaptarse a los nuevos tiempos y aprender, tanto de tus errores como de lo que han hecho otras marcas en el mismo caso y ha funcionado.

Ahora sí, para establecer la estrategia de reposicionamiento también hay que ser realistas, estudiar el mercado y ver las oportunidades de éste y si nos va a ser útil. Este aspecto Mercedes lo estudió, por ejemplo, vio que todos pensaban en su marca, tenía una buena posición en la mente del consumidor, pero siempre la asociaban a personas mayores. Supieron aprovechar ese vacío para empezar en él.

**3. *“Convenza a todos de que se concentran exclusivamente en el concepto de reposicionamiento que se decida”***

Aquí entra la publicidad y todo lo que tenga que ver con la comunicación. El reto de Mercedes era hacer ver que la marca se iba a dedicar a un público más joven, y eso suponía cambios. El eslogan que utilizó para ello, probablemente, fue uno de los más acertados y pasará a la historia, porque hizo que el propio consumidor estuviese atento a lo que pasaba en la marca. *“Algo está pasando en Mercedes”* hacía que el espectador viese el anuncio, se riese y se quedase con ganas de más, de saber qué estaba pasando.

A su vez, esto no sólo supone lanzar spots, sino también cuidar su marca en todos aquellos aspectos en los que estuviese presente. Por ejemplo, haciendo una página web donde Mercedes ofrece experiencias, no sólo de su información, sino de noticias interesantes, deportes, cultura, moda... Donde el espectador sea parte de esa página web.

Otros aspectos cuidados son la Fórmula 1, eligiendo a pilotos que cumplan el perfil que demanda la marca para sus nuevos productos. También en la pasarela Mercedes Benz, donde acoge otro tipo de perfil que también se adecúa a su nuevo público objetivo.

Pero el camino no ha acabado aquí, puede que Mercedes Benz lo haya estado haciendo muy bien, pero la marca tiene que seguir cuidando todos estos aspectos, a la vez que dar más al consumidor, ya que éste es un inconformista que necesita seguir disfrutando con la marca y no quedarse estancado.

**4. “De cuándo en cuándo evalúe los resultados de su plan de RRPP”**

Una de las mejores formas de evaluar los resultados es gracias a lo que los demás dicen de ti. Quizás los primeros años en ventas no hayas conseguido grandes resultados, pero si todos hablan de ti en los foros, periódicos y blogs, ya has conseguido un gran resultado, porque a la larga eso se traspasará a ventas. Para ello hay que conseguir que lo que se diga sobre ti sea positivo, ya que si no, tendrá el efecto contrario.

Es necesario tanto una evaluación continua, como renovar tus objetivos y ver lo que se ha conseguido y lo que no. Mercedes ha conseguido en su primera etapa ese reposicionamiento de marca, pero ahora tiene que conseguir que ello se traspase a un posicionamiento en la mente del consumidor.

CAPÍTULO  
V  
CONCLUSIONES

## 5.1. Aportaciones

Desde mi punto de vista, el marketing ha dividido el posicionamiento en dos conceptos diferentes, que se podrían considerar como dos etapas que toda marca debería llevar a cabo. Por una parte está el posicionamiento, que se refiere a lo primero que toda entidad debe desempeñar, ya que después de haber planteado dicha estrategia, se podrá conseguir que el consumidor sepa quiénes somos, qué es lo que hacemos y que nos recuerde. Esta estrategia no se consigue de un día para otro, pero también hay que tener en cuenta que cuanto mejor sea la posición que se tenga en la mente del consumidor, mejores serán los resultados para la empresa y algo más sencillo resultará la segunda etapa.

Me atrevo a decir que la mayoría de las empresas se han quedado en una estrategia de posicionamiento, que esto no está del todo mal si lo que se pretende es conseguir mejorar el estatus en la mente del consumidor, pero también la empresa se puede preguntar si están luchando por una posición que ya está cogida por una empresa más fuerte o está completa de competencia. Es decir, aquí hay que plantearse dos cuestiones, por un lado, si la estrategia de posicionamiento está encaminada a ganar el pódium a otra, y en segundo lugar, si se está en un sector de mercado con muchos competidores, ya que si es así se tendría que tener en cuenta un posicionamiento de diferenciación.

Un ejemplo de ello podría ser el caso de Sunny Delight, un zumo que en un principio estaba dirigido a las madres, ya que son éstas quienes compran este tipo de bebida a sus hijos pequeños. Lo que descubrió Sunny Delight es que había un sector de la población en el que se podía fijar más y al que se dedicaban menos consumidores: los jóvenes. Así, la marca consiguió un nuevo nicho de mercado en el que se colocó como uno de los principales zumos dentro de la mente de los jóvenes<sup>1</sup>.



Imagen 13: Captura del spot: “¿Hay algo mejor que Sunny Delight? Vía Youtube

Lo que diferencia el ejemplo que acabo de narrar con la estrategia de reposicionamiento reside

---

<sup>1</sup> “Sunny Delight y su nueva estrategia de posicionamiento de marca” por Beatriz Mariscal, vía: nextcache.com: <http://nextcache.com/sunny-delight-y-su-nueva-estrategia-de-posicionamiento-de-marca/>

en sus objetivos. Para poder hacer una estrategia de reposicionamiento lo esencial sería tener anteriormente el posicionamiento adecuado en la mente del consumidor, ya que si no lo tenemos, antes que una estrategia de éste carácter se continuará trabajando en conseguir una posición. Es decir, ¿cómo se va a plantear una estrategia de reposicionamiento cuando aún no tenemos un estado en la mente del público?

Así, la estrategia del objeto de estudio sólo la podrán plantear grandes empresas con un buen estatus en la mente del consumidor. Una vez que hayamos pasado esta prueba, entraríamos a identificar qué es lo que queremos reposicionar, aunque finalmente siempre será el producto, debemos plantearnos en qué aspectos deberíamos cambiar, bien pueden ser en el público objetivo (como es el caso de Mercedes Benz), en aspectos medioambientales (Mc Donald y su cambio de imagen para dar una visión más ecológica) o incluso en el propio producto. Lo que hay que tener claro es que aunque se lleve a cabo cualquier tipo de estrategia, la esencia de la marca debe permanecer presente.

El reposicionamiento no lleva consigo cambiar el producto radicalmente, o los valores de la empresa. Todo lo contrario. Reposicionamiento es un proceso a largo plazo donde actualiza ciertos matices para conseguir que la marca esté al tanto del tiempo y contexto en el que convive con sus públicos objetivos.

Lo que también hay que tener claro, es que el reposicionamiento te lo pide un público objetivo y un contexto. El mundo avanza, y no va a ser menos el marketing, el cual debe permanecer en constante observación para ver qué es lo que demandan los usuarios. Es por ello, que si nuestro posicionamiento es suficiente quizás no es el mejor momento para hacer una estrategia de reposición. Son los públicos los que demandan un cambio, por ejemplo en el caso de Mercedes Benz, los propios consumidores de automóviles de gama alta, preferían antes, como se ha estado diciendo a lo largo de todo el proyecto, coches como los de Audi o BMW, con líneas más redondeadas y juveniles. Es así que Mercedes Benz tuvo que proponerse un cambio en el público para volver a conseguir ventas, aunque para ello ya tenía marcado un posicionamiento.

El reposicionamiento no es una tarea fácil, y necesita mucho tiempo y dedicación, puesto que cambiar la mente del consumidor es una de las tareas más difíciles, no sólo en el marketing, sino que otros campos como la psicología también estudian sobre ello.

## 5.1. Conclusiones

Después de haber investigado sobre el posicionamiento y reposicionamiento, se plantea la pregunta de si es conveniente hacer una estrategia de este tipo.

Según los datos incluidos en este trabajo y otros estudios observados, se puede llegar a la conclusión que el reposicionamiento es la nueva estrategia de marketing que deberán poco a poco incluir las grandes empresas en su metodología. Esta afirmación está basada en el caso de estudio de Mercedes Benz, ya que se puede comprobar cómo la marca está llevando a cabo este tipo de estrategia y realmente lo está consiguiendo. Ello se puede comprobar en los resultados que ha obtenido la entidad, por ejemplo, en la encuesta en profundidad donde los participantes aseguran que están notando un cambio en la marca y en la mayoría de los casos opinan que es para mejor.

Dicha entrevista, permitió el desarrollo de este trabajo, puesto que los participantes fueron los que realmente hablaron sobre la marca y pude ver cómo lo sentían. Es muy diferente observar todo lo que se habla de la marca en libros o internet, a ver cómo los encuestados se van dando

cuenta de todo lo que está sucediendo a la marca gracias a preguntas y a hacerles pensar sobre ello.

A su vez, los resultados no se encuentran sólo en el proyecto que se ha realizado, sino también en la repercusión mediática que ha tenido, puesto que ha sido acogido por grandes medios como una buena estrategia e innovadora. Además, si esta estrategia de reposicionamiento no hubiese obtenido los resultados esperados, se hubiera cambiado la estrategia. En cambio, Mercedes lleva con este método varios años y parece que seguirá con ello ya que sus efectos son favorables.

Asimismo, este proyecto tenía como objetivo comprobar si el reposicionamiento es un buen método para innovar en la forma de vender una marca a un nuevo público, que cada vez es más exigente con lo que demanda.

Encontrar en qué está fallando la marca o qué debería cambiar no es una tarea fácil, se incide en lo que se ha hablado durante todo el trabajo: el consumidor es quién marca las normas. Una vez que se averigüe cuáles son los aspectos menos valorados por el consumidor, se procede a buscar una estrategia de reposicionamiento acorde con el objetivo, puesto que aunque el reposicionamiento tiene un objetivo (renovar la marca) esto se puede llevar a cabo de diferentes maneras, de ahí que sea esencial buscar cuál es la que más conviene a la marca.

Por otra parte, se ha llegado a la conclusión de qué métodos que tenían anteriormente el branding ya no servirían para ahora. Un ejemplo de ello es la forma de buscar un nombre o un logotipo, y cómo éstos se deben de ir actualizando junto con la marca porque si no se quedarán obsoletos. En este caso se ha estudiado la imagen de Mercedes Benz, pero otras marcas como Coca-Cola o Cola Cao también han ido cambiando su imagen.

Esta estrategia de marketing todavía no está demasiado implementada en la sociedad, pero pronto formará parte de un futuro cercano, de ello hacen referencia autores como Jack Trout o Al Ries, puesto que en sus libros se puede observar cómo han pasado de defender el posicionamiento al reposicionamiento. Con ello no se afirma que el posicionamiento haya pasado de moda, todo lo contrario, pero es cierto que el reposicionamiento ha ganado escaños en las grandes empresas, por razones que se han estado defendiendo durante todo el proyecto: es necesario una innovación en los métodos para conseguir nuevos objetivos.

Otro de los puntos que se ha tratado durante todo el trabajo es la capacidad, tanto del posicionamiento como del reposicionamiento, de incidir en las percepciones de los consumidores. Este hecho es un caso de estudio ya que se observa como la publicidad, el marketing y todas sus estrategias son capaces de jugar con la mente del consumidor y hacer que amen u odien un objeto por cómo lo venden.

El reposicionamiento es una nueva manera de incidir en las percepciones de los usuarios, y por ello su novedad, puesto que algunas de las antiguas estrategias ya están desgastadas, por ello el nuevo objetivo del marketing es encontrar nuevas formas de conseguir metas. Ésta es una de ellas, pero no la única, aunque es cierto que se tienen que seguir investigando para crear más.

Pero para que una de estas estrategias funcione es muy importante llevar a cabo una buena comunicación, no sólo con su publicidad. En el caso de Mercedes Benz, han cuidado tanto su forma de comunicarse en medios, como puede ser con los spots que se han propuesto, como en otras fórmulas. Una de ellas es la creación de su página web donde venden experiencias, concepto que, como se ha recalcado a lo largo del trabajo, está buscando el consumidor. Asimismo, otro punto importante que ha trabajado la compañía, y en el que también incidía el reto, es hacerles ver a los vendedores de los automóviles que la marca estaba cambiando, ya que son ellos los que venderán finalmente el producto.

Por otra parte, también hay que tener en cuenta qué es lo que se dice de la marca, tanto antes como durante el reposicionamiento. Es muy importante que todas las empresas tengan en cuenta qué se piensa sobre ella, y por ello no sólo habrá que prestar atención a los medios de

comunicación, sino también a las redes sociales, blogs y foros porque ahí es donde se encuentra el consumidor hablando de lo que piensa sobre la marca.

El reposicionamiento, al fin y al cabo, es una muestra de cómo el marketing puede cambiar la mente del consumidor, ya que juega con lo que el usuario conocía hasta ahora, y pretende cambiarlo de un extremo a otro. Es decir, el marketing conlleva aprender el funcionamiento de las mentes y percepciones de los consumidores, mientras que dentro de éste, el reposicionamiento trata de hacer, probablemente, una de los aspectos más difíciles: cambiarla. Finalmente, aunque queda mucho camino por recorrer, queda demostrado con este proyecto que se está consiguiendo.





CAPÍTULO

VI

**FUENTES DE  
CONSULTA**

## 6.1. Bibliografía

- Mejide, R. (2014). *Urbrands: construye tu marca personal como quien construye una ciudad*. Barcelona: Espasa.
- Ries, A., & Ries, L. (2004). *El origen de las marcas*. Barcelona: Empresa Activa
- Rodríguez Ardura, I., Ammetller Montes, G., & López Prieto, Ó. (2006). *Segmentación y posicionamiento*. Barcelona: UOC.
- Santesmases Mestre, M., & Calomarde Burgaleta, J. V. (2006). *Las estrategias del marketing*. Barcelona: UOC.
- Trout, J., Rivkin, S., & Peralba, R. (2010). *Reposicionamiento*. Madrid: Pirámide.
- Trout, J., & Ries, A. (2000). *Posicionamiento*. Madrid: McGraw Hill.
- Trout, J., & Ries, A. (s.f.). El futuro del posicionamiento. *Advertising Age*.
- Philip, K., & Hall, P. (2002) Dirección de Marketing Conceptos Esenciales. Madrid: Prentice Hall

## Webgrafía

- Página oficial de Mercedes Benz, (consultada durante todo el trabajo):  
[www.mercedes-benz.com](http://www.mercedes-benz.com)
- Página oficial de experiencias Mercedes, (consultado durante todo el trabajo)  
[www.experienciasmercedes.com](http://www.experienciasmercedes.com)
- La gestión del marketing y la orientación del mercado en hoteles, M. Conde Perez; R. Covarrubias, (Consultado el 8.3.2015)  
(<http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1355/posicionamiento-diferenciacion.html>)
- Acusan a Nike de fabricar calzado de lujo explotando a niños de 11 años. (Consultado el 20.3.15)  
[http://elpais.com/diario/1996/06/07/sociedad/834098402\\_850215.html](http://elpais.com/diario/1996/06/07/sociedad/834098402_850215.html)
- Estudio de Kantar World Panel sobre la marca blanca: “España, reino de la marca blanca” El País (19.04.2015)  
[http://economia.elpais.com/economia/2013/05/17/actualidad/1368791354\\_404892.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/05/17/actualidad/1368791354_404892.html)
- “En España hay 14 emprendedores por cada 10.000 habitantes” Europa Press (consultado el 15.06.15):  
<http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas-ampl-espana-hay-14-emprendedores-cada-10000-habitantes-axesor-20121009125004.html>
- “¿Hay burbuja de emprendedores en España? El Economista(consultado el 15.06.15):

<http://www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/5126344/09/13/hay-burbuja-de-emprendedores.html#.Kku844YqkDErsqP>

- A small Job: “Street Marketing: ventajas y desventajas” Redacción. (Consultado el 24.07.08):

<http://blog.asmalljob.com/street-marketing/street-marketing-ventajas-y-desventajas>

- Crece Negocios: “Ventaja competitiva” Arturo K. (Consultado el 14.04.15):

<http://www.crecenegocios.com/ventajas-competitivas/>

- Historia de la estrella de Mercedes Benz: “La estrella, el origen”, (consultado el 15.04.15):

[www.leyva.mercedes-benz.es](http://www.leyva.mercedes-benz.es)”

- Principales competidores de Mercedes Benz: “La competencia” (2009), (Consultado 20.04.15)

<http://mercedesbenz.over-blog.net/article-31098569.html>

- Conferencia Carlos Jorge de Publicatessen 9 Marzo 2015, (Minuto 1:53- Consultado el 27.04.15):

<https://www.youtube.com/watch?v=8BpuKBI0QSY>

- Reason Why: “Descubrimos lo que está pasando en Mercedes” por Julio Estepa (Consultado 18.Ene.2012):

<http://www.reasonwhy.es/actualidad/digital/401/descubrimos-lo-que-esta-pasando-en-mercedes>

- Abc: “Mercedes Benz, Clase C, la estrella sigue cambiando”, por S. Ibañez (31.Mar.2014):

<http://www.abc.es/motor-novedades/20140331/abci-conducimos-nuevo-mercedes-clase-201403310011.html>

- “Volkswagen, Audi, Mercedes y BMW: las marcas de coches de las que más se habla, según Kantar Media” Marketing Directo (23.Ene.2013):

<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/volkswagen-audi-mercedes-y-bmw-las-marcas-de-coches-de-las-que-mas-se-habla-segun-kantar-media/>

- Imágenes del logotipo de Mercedes: Automovil show: “Historia de la evolución del logotipo de Mercedes Benz”, publicado el 28.03.2013, (consultado 15.04.15)

<https://automovilshow.wordpress.com/2013/03/28/historia-de-la-evolucion-del-logotipo-de-mercedes-benz/>

#### SPOTS UTILIZADOS EN EL PROYECTO (Consultados durante todo el estudio).

- Spot Mercedes Benz: “La vida al revés” (27.Feb.2015) Vía Youtube:

[https://www.youtube.com/watch?v=c\\_2R2goUIQc](https://www.youtube.com/watch?v=c_2R2goUIQc)

- Spot Mercedes Benz: “1.400 euros” (04.Marzo.2007), vía Youtube:  
<https://www.youtube.com/watch?v=yKHHyB9XIOQ>
- Spot Mercedes Benz con Fernando Alonso (8.Abr.2007): Vía Youtube:  
<https://www.youtube.com/watch?v=sRPXkmhVLo0>
- Spot Mercedes Benz: “Tiempo” (29.Mar.2008) Vía Youtube:  
[https://www.youtube.com/watch?v=Y\\_L2MouVmOM](https://www.youtube.com/watch?v=Y_L2MouVmOM)
- Spot Mercedes Benz: “Memoria de pez” (15.Jun.2009) Vía Youtube:  
[https://www.youtube.com/watch?v=4lq\\_bKYc7Y0](https://www.youtube.com/watch?v=4lq_bKYc7Y0)
- Spot Mercedes Benz: “Tengo un sueño que cumplir” (19.Jul.2010) vía Youtube:  
<https://www.youtube.com/watch?v=1K-jbOg1Ac0>
- Spot Mercedes Benz: “Niñas” (20.Oct.2011):  
<https://www.youtube.com/watch?v=31dUCCKDG6g>
- Spot Mercedes Benz: “Indies” (19. Oct. 2011) vía Youtube:  
<https://www.youtube.com/watch?v=KIQ1yWAuhME>
- Spot Mercedes Benz: “Pareja” (21. Oct. 2011), vía Youtube:  
<https://www.youtube.com/watch?v=XznL7M33nxM>
- Spot Mercedes Benz: “Infoxificación” (2001) vía Youtube:  
<https://www.youtube.com/watch?v=JyQDNU5pxvg>
- Spot Mercedes Benz: “Nunca seamos como nuestros padres” (8. Nov. 2011), vía Youtube:  
<https://www.youtube.com/watch?v=JxNGyrlRvr4>
- Spot Mercedes Benz: “La ruptura” (28.Jun.2012) vía Youtube:  
<https://www.youtube.com/watch?v=XCs9JQeyHBs>
- Spot Mercedes Benz: “Ex” (18.Ene.2012) vía Youtube:  
<https://www.youtube.com/watch?v=eiQnSx60O28>
- Spot Mercedes Benz: “Venecia” (24.oct.2012), vía Youtube:  
<https://www.youtube.com/watch?v=gkuclgwa6vA>
- Spot Mercedes Benz: “Emprendedor” (5.Mar.2013), vía Youtube:  
<https://www.youtube.com/watch?v=EFic40vc1d8>
- Spot Mercedes Benz: “Vocación” (28.Feb.2013) Vía Youtube:  
<https://www.youtube.com/watch?v=YvzryBpxbtg>

- Spot Mercedes Benz: "*David Muñoz*" (15.Ene.2015) Vía YouTube:  
<https://www.youtube.com/watch?v=Pn0tD01Vbxk>



